

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2011/2012



TII

**GESTÃO DO ATIVO IMOBILIZADO DA FORÇA AÉREA,
E SUAS IMPLICAÇÕES**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

VITOR MANUEL GONÇALVES CARDOSO
CAPITÃO TABST



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**GESTÃO DO ATIVO IMOBILIZADO DA FORÇA AÉREA,
E SUAS IMPLICAÇÕES**

CAP/TABST Vitor Manuel Gonçalves Cardoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Lisboa 2012



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**GESTÃO DO ATIVO IMOBILIZADO DA FORÇA AÉREA,
E SUAS IMPLICAÇÕES**

CAP/TABST Vitor Manuel Gonçalves Cardoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: MAJ/TOCART Renato Pinheiro

Lisboa 2012



Agradecimentos

A todos os que, das mais variadas formas,
contribuíram para a execução deste trabalho.

Aos meus filhos e esposa, pela compreensão das
minhas inúmeras omissões.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento	4
a. Definição do modelo de análise.....	4
b. O imobilizado corpóreo móvel.....	5
(1) Caraterização.....	5
(2) Enquadramento legal	6
c. O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional	7
(1) Enquadramento legal	7
(2) Caraterização.....	8
2. Aquisição do imobilizado.....	10
a. O processo aquisitivo	11
b. Análise ao processo aquisitivo	12
3. Gestão do imobilizado.....	14
a. Migração do imobilizado	14
b. Movimentação do imobilizado.....	15
c. Inventariação do imobilizado	17
4. Suporte ao utilizador	19
a. <i>Helpdesk</i>	19
b. Documentação técnica	20
c. Formação.....	21
5. Análise de resultados.....	23
a. Verificação das hipóteses.....	23
b. Resposta à pergunta de partida.....	25
Conclusões.....	27
Bibliografia.....	32

Índice de Anexos

Anexo A – Organograma da estrutura de apoio ao SIG	A-1
Anexo B – Anexo A do Despacho 5/2009 do CEMFA	B-1
Anexo C – Fluxo do imobilizado em SIG.....	C-1
Anexo D – Processo logístico de aquisições em SIG (central)	D-1
Anexo E – Imobilizados localizados por Divisão.....	E-1
Anexo F – Lista de documentação técnica - AA	F-1



Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do módulo AA	13
Figura 2 - Percentual do valor das aquisições ao abrigo Despacho. 5/2009	22
Figura 3 - Imobilizados localizados em SIG	23
Figura A-1 - Estrutura de apoio ao SIG	A-1
Figura E-1 - Imobilizados localizados por Divisão	E-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Síntese do modelo de análise	4
---	---



Resumo

Passados que estão quatro anos desde a data em que foram migrados, para o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG), os dados relativos aos bens do ativo imobilizado da Força Aérea Portuguesa (Força Aérea) e aí se passou a efetuar a sua gestão, pode considerar-se que este trabalho surge num momento oportuno para se efetuar uma necessária reflexão sobre o controlo daqueles bens nesta organização.

A Força Aérea possui no seu ativo uma elevada quantidade de bens imobilizados corpóreos móveis que serve de suporte a toda a sua atividade e esta realidade impõe que o registo e controlo desses bens se efetue de modo eficiente para que não existam discrepâncias entre a realidade física e os respetivos registos contabilísticos, alicerçados na Portaria nº 671/2000, de 17 de abril, que aprovou as instruções regulamentadoras do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE).

Ocorrida em 2006, na sequência da obrigação legal de adoção do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), aprovado pelo Decreto-Lei 232/97, de 3 de setembro, a implementação do SIG significou uma profunda mudança na linguagem de gestão organizacional, contribuindo também para uma rápida alteração nos procedimentos em vigor, visto que os sistemas financeiros e logístico que até à data não comunicavam, no que diz respeito à gestão de ativos imobilizados, passaram a estar integrados e a partilhar uma só plataforma.

A investigação ora realizada, fundamentada no método proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt para aplicação em Ciências Sociais, visa aferir a solidez do edifício que constitui o processo de controlo do ativo imobilizado corpóreo móvel no SIG e poderá significar para a Força Aérea uma mais-valia, que poderá ganhar maior expressão nesta fase crítica da economia nacional, tendo em conta as recomendações sugeridas e a sua eventual contribuição para a melhoria do controlo do ativo imobilizado e consequentemente para o processo de tomada de decisão dos gestores.



Abstract

Past four years from the date they were migrated to the Integrated Management System of National Defense (SIG), data relating to fixed assets of the Portuguese Air Force (Air Force) and there happened to make their management, can be considered that this work is particularly timely to make a necessary reflection on the control of those assets in this organization.

The Air Force has its assets in a large amount of movable tangible fixed assets, which support the entire activity. This reality requires the registration and control of such property in an efficient manner so that no discrepancies between physical reality and the respective accounts, grounded in Ordinance 671/2000 of 17 April, which approved the regulatory instructions and Inventory of the Register of the State Assets (CIBE).

Held in 2006, following adoption of the legal obligation of the Official Plan of Public Accounts (POCP), approved by Decree-Law 232/97, September 3, the implementation of SIG meant a profound change in the language of organizational management, contributing also to a rapid change in procedures, since the financial and logistical systems to date did not communicate, as regards the management of fixed assets, began to be integrated and share a single platform.

The research performed herein, based on the method proposed by Raymond Quivy and Luc van Campenhoudt for application in social sciences, aims to assess the soundness of the building which is the process control of movable tangible fixed assets in SIG and might mean for the Air Force a more value, which may gain greater expression in this critical phase of the national economy, taking into account the suggested recommendations and their possible contribution to improving control of fixed assets and consequently to the decision making process of managers.



Palavras-chave

Ativo Imobilizado, Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE), Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG).



Lista de abreviaturas

AA	<i>Assets Account</i>
CDD	Centro de Dados da Defesa
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFP	Curso de Formação de Praças
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CIBE	Cadastro e Inventário dos Bens do Estado
CIME	Cadastro e Inventário dos Móveis do Estado
CT	Circular Técnica
DAT	Direção de Abastecimento e Transportes
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DL	Decreto-Lei
DSSITIC/SIG	Direção de Serviços dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação e Comunicações e do Sistema Integrado de Gestão
DT	Direção Técnica
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IGDN	Inspeção-Geral da Defesa Nacional
LDNFA	Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
MAPPER	<i>MAintain, Prepare and Produce Executive Reports</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MEDNAM	Ministro de Estado, da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar
MM	<i>Material Management</i>
NAEFIN	Núcleo de Apoio à Exploração da Área Financeira
NAELOGA	Núcleo de Apoio à Exploração da Área Logística/Abastecimento
NNA	Número Nacional de Abastecimento
NAP	Número de Abastecimento Provisório
PC	Pedido de Compra
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
RAFE	Regime de Administração Financeira do Estado
RAMFA	Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea
RC	Requisição de Compra
SAF	Serviço Administrativo e Financeiro
SAP	<i>Systeme Applications and Products</i>



SECA-FA	Secção de Catalogação da Força Aérea
SEDNAM	Secretário de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar
SG/MDN	Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional
SIIF	Sistema Integrado de Informação Financeira
SIG	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
TII	Trabalho de Investigação Individual
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão



Introdução

"Ninguém pode conceber tão bem uma coisa e fazê-la sua, quando a aprende de um outro, em vez de a inventar ele próprio."

René Descartes

Constitui, desde sempre, uma ambição explícita da Força Aérea, ser reconhecida como organização que consegue alcançar eficientemente os seus objetivos com o menor gasto de recursos públicos, pretensão essa que implica uma monitorização sistemática, dos meios disponíveis, assente em mecanismos que permitam uma informação estruturada e credível.

O inventário do seu património faz parte dessa preocupação antecipada e constante, através da correta classificação e valorização dos bens, fruto do prosseguimento das normas e critérios definidos previamente.

O art.º 2º do Decreto-Lei (DL) nº 477/80, de 15 de outubro, estabelece que “para efeitos de inventário, entende-se por património do Estado o conjunto de bens do domínio público e privado, e dos direitos e obrigações com conteúdo económico de que o estado é titular, como pessoa coletiva de direito público”.

No entanto, para o Trabalho de Investigação Individual (TII) que aqui se inicia, este conceito de património é demasiado amplo, tendo por isso de ser limitado, visto que apenas terá como objeto de estudo os bens tangíveis móveis, designados no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) como imobilizado corpóreo¹, e que se distinguem por estarem afetos à atividade operacional duma organização e terem uma vida útil igual ou superior a um ano.

O POCP exige que a inventariação do património do Estado seja efetuada, de modo a construir-se o balanço e o SIG, para a Força Aérea, é o elemento funcional que lhe permite atualmente, de forma integrada, metódica e transparente, atingir esse fim.

De facto, desde que a migração dos bens de imobilizado para o SIG ficou finalizada, em finais de 2007, que toda a gestão destes bens² é efetuada, exclusivamente, neste sistema, e é no seguimento da onda de mudança que daí resultou, que se irá estudar uma parte daquela relação, do ponto de vista logístico, através da leitura de documentos,

¹ Pág. 4634 do D.R., I Série-A, Nº 203, de 3 de setembro de 1997 (Decreto-Lei nº 232/97);

² Ressalve-se o equipamento de natureza militar, e.g. armas ligeiras, que não foi migrado por ainda não ter sido tomada decisão superior para se proceder a tal ação.



legislação e entrevistas efetuadas a sujeitos chave do processo de controlo de imobilizado, civis e militares, tanto da Força Aérea como de entidades que com o SIG interagem nesta área, e que será complementada e confrontada com dados extraídos deste sistema.

Seguindo o procedimento metodológico aplicável em ciências sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Campenhoudt, a presente investigação baseia-se na resposta à seguinte pergunta de partida:

Em que medida pode ser melhorado o controlo dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel da Força Aérea?

Esta questão nuclear deu origem às seguintes perguntas derivadas:

PD1 - De que forma a centralização dos processos aquisitivos, de bens do ativo imobilizado, afeta a sua gestão?

PD2 - O processo de migração dos dados dos bens do ativo imobilizado, dos anteriores sistemas para o SIG, condiciona a informação disponível neste sistema?

PD3 - A documentação técnica, que suporta os procedimentos em SIG, abrange toda a área processual do controlo dos bens do imobilizado?

Para apoiar a resposta a estas questões, foram formuladas as hipóteses seguintes, que poderão, ou não, ser validadas no decorrer da investigação:

H1 – O atual nível de cumprimento dos procedimentos determinados no Despacho nº 5/2009 do CEMFA permite uma gestão mais eficaz.

H2 - Os registos dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel, em SIG, traduzem a sua localização física.

H3 - A deficiente formação, no módulo de Assets Account (AA), prejudica o cabal desempenho da função.

Para além da introdução, o presente trabalho é constituído por cinco capítulos.

No primeiro capítulo proceder-se-á ao enquadramento epistemológico, abordando o quadro síntese do modelo de análise que serviu de base para a formulação das hipóteses a validar, a caracterização do imobilizado corpóreo móvel e a moldura legal que o envolve, e por fim a apresentação do SIG, nos seus aspetos legais e estrutura de suporte.

No segundo capítulo iniciar-se-á a análise ao processo de gestão de imobilizados, examinando o processo aquisitivo, que constitui, regra geral, o início do ciclo de vida de um imobilizado no SIG.

No terceiro capítulo far-se-á a abordagem ao processo de gestão, averiguando o processamento da migração de dados e os seus envolvimento, a movimentação e a inventariação de imobilizados.



No quarto capítulo será abordada a temática do suporte aos utilizadores do SIG, avaliando o apoio direto (*helpdesk*), a documentação técnica que os guia e a formação de que foram alvo.

No quinto capítulo, depois da resposta às perguntas derivadas, proceder-se-á à verificação das hipóteses e responder-se-á à pergunta de partida que norteia este trabalho.

Por fim, serão apresentadas as conclusões do trabalho que incluirão um breve resumo dos capítulos, uma concisa referência à validação das hipóteses e onde serão explanados novos contributos para o conhecimento e efetuadas as recomendações consideradas como pertinentes.



1. Enquadramento

a. Definição do modelo de análise

O modelo de análise é considerado por Quivy e Champenhoudt (2005, p.150) “o prolongamento natural da pergunta de partida da pesquisa, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão retidos para orientar o trabalho de observação e análise”, ou seja, é também o levantamento das questões, identificadas no capítulo anterior, que leva à elaboração das variáveis e à definição das técnicas de recolha e análise de dados, vertidos no quadro metodológico apresentado.

Tabela 1 – Síntese do modelo de análise

Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicadores
Ativo Imobilizado	Imobilizado corpóreo móvel	Localização Aquisição Transferência Inventário	Nº imobilizados existentes Nº imobilizados localizados Nº processos elaborados Nº imobilizados criados Nº imobilizados rececionados/faturados Intervalo tempo receção/fatura
	SIG	Utilizadores Documentação Formação	Nº de utilizadores Nº documentos internos Nº documentos externos Nº ações formação Nº formadores

Fonte: Criação do autor

Quivy e Champenhoudt (2005, p.121) consideram ainda que “a concetualização ultrapassa a simples definição ou convenção terminológica, visto ser uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para isso, não retém todos os aspetos da realidade em questão, mas somente o que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador”. Tal consideração permite afirmar que as dimensões podem ser expressas pelas variáveis que as formam e pelos indicadores que, para os mesmos autores, “são manifestações, objetivamente observáveis e mensuráveis, das dimensões do conceito”.



b. O imobilizado corpóreo móvel

(1) Caraterização

Logisticamente, considerando o sistema de abastecimento da Força Aérea, os materiais encontram-se classificados em três categorias definidas pela extensão do seu período de utilização/duração patrimonial: material de consumo (C), material de substituição (S) e material de utilização permanente (P).

Esta última é caraterizada no RAMFA³ (1994, pg.2-7) como ...

”O material que conserva a sua identidade quando usado com o fim para que foi concebido. Não é facilmente consumido com o uso e não pode ser incorporado como parte essencial noutro artigo. O seu registo de existência mantém-se até se tornar incapaz para o serviço, extraviar ou destruir. Exemplos: aeronaves, viaturas, embarcações, armas, máquinas, ferramentas-manuais, cristais, secretárias, cadeiras, leitos, colchões, pratos, copos, talheres e qualquer outro material classificado como da categoria P pelas Direções”.

Financeiramente, aos bens das duas primeiras categorias dá-se o nome de existências e, aos da última, o nome de imobilizado, mais concretamente bens do ativo imobilizado corpóreo móvel, definidos como bens tangíveis móveis, os quais estão registados no imobilizado da Força Aérea, com caráter de permanência superior a um ano e são por esta utilizados na sua atividade operacional.

O parque de bens móveis de imobilizado da Força Aérea apresenta uma diversidade de características físicas, localização geográfica e mobilidade que torna complexa a sua gestão e esta realidade obriga que as áreas logística e financeira efetuem, de modo eficiente, o registo e controlo desses bens, monitorando a sua localização e estado de conservação para que não existam discrepâncias entre a realidade física e os respetivos documentos de prestação de contas e operações contabilísticas associadas.

³ Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea – RFA 415-1(B), de 12 de março de 1994.



(2) Enquadramento legal

Embora centenária, a intenção de se criar um cadastro e inventário dos bens do Estado, pelas mais variadas vicissitudes, não foi consumada com êxito até 1980, ano em que legislativamente se impulsionou de vez esta matéria. De facto, o DL 477/80 define claramente, como já vimos, o que é património do Estado e quem, e de que forma, deve efetuar o seu cadastro e inventariação. No entanto inclui uma exceção particularmente relevante já que, no seu art. 12º, refere que “os bens móveis e imóveis do Estado afetos às forças armadas, ficarão à parte, uma vez que serão objeto de inventário por elas organizado”.

Relativamente a esta prerrogativa, Frade (2003, p.286) observa que as Forças Armadas, com a redução da sua estrutura militar e o aumento de órgãos administrativos, evoluíram no sentido civilista e acompanharam o espírito da lei, cumprindo o publicado no DL nº 155/92, de 28 de julho, que institui o regime de administração financeira do Estado (RAFE).

Em 1994 são publicados dois diplomas importantes e não totalmente concordantes, pois se na Portaria 378/94, de 16 de junho, que aprova as instruções regulamentadoras do cadastro e inventário dos móveis do Estado (CIME), não são abrangidos os bens móveis do Estado afetos às Forças Armadas, já no DL 307/94, de 21 de dezembro, que estabelece os princípios gerais de aquisição, gestão e alienação dos bens móveis do domínio privado do Estado, exclui da sua abrangência, entre outros, os bens móveis afetos às Forças Armadas e que revistam a natureza de material militar⁴, ou seja, faz uma clara distinção e separação dos bens consoante a sua natureza e aplicação.

Três anos mais tarde, o POCP⁵, descrito por Cunha (2007, p.5) como “instrumento indispensável para dotar o Estado de um sistema de contas adequado às necessidades de uma Administração Pública moderna”, terá caráter de aplicação obrigatória em todos os serviços e organismos da administração central, que não empresas públicas e, consequentemente,

⁴ Art. 1º al. e);

⁵ Decreto-Lei nº 232/97, de 3 de setembro.



exigirá a inventariação sistemática de todos os bens do ativo imobilizado daquelas entidades.

Por fim, a Portaria 671/2000, de 17 de abril, que aprova as instruções regulamentadoras do cadastro e inventário dos bens do Estado (CIBE) e respetivo classificador geral, volta a excluir da sua abrangência os bens afetos às Forças Armadas, considerando no entanto a possibilidade de extensão a estas, por recomendação da Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública, o que que acontecerá com a publicação da Portaria 42/2001, de 19 de janeiro, que aprova a orientação genérica nº 2/2000, relativa às normas de inventariação dos bens administrados e controlados pelos serviços e organismos obrigados à aplicação do POCP.

c. O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional

(1) Enquadramento legal

Em 2001, a Força Aérea, que desde os primórdios dos anos 90 explorava um sistema de gestão por si criado e desenvolvido, em ambiente MAPPER⁶, e se deparava com a necessidade de o substituir por outro mais avançado, que lhe permitisse responder às exigências do RAFE, nomeadamente a da implementação do POCP, encetou o processo de escolha de um sistema informático, que seria abandonado no ano seguinte, na sequência do despacho do MDN nº 18885/2002, de 26 de agosto.

Neste são definidas as linhas orientadoras para dotar todo o MDN de um sistema de informação, com incidência financeira, que constituísse uma plataforma comum que impusesse procedimentos normalizados e permitisse dar cabal satisfação ao exercício das competências ministeriais consagradas na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA).

Esta posição estava alicerçada, para lá da necessidade já descrita da Força Aérea e do facto do Exército ter lançado, no início de 2002, um concurso público internacional para adquirir *software* aplicacional destinado à implementação e exploração do POCP, sobretudo na otimização do elevado investimento financeiro realizado pela Marinha, em 1999, na

⁶ MAintain, Prepare, and Produce Executive Reports.



aquisição do SIIF⁷, assente numa plataforma aplicacional SAP⁸, que era um dos ERP⁹ existentes no mercado e cuja implementação se tinha efetuado no final do primeiro trimestre de 2002.

Consequentemente, conforme o Despacho n.º 196/MEDNAM/2004, de 04 de setembro, é adjudicado à SAP Portugal o licenciamento e a implementação do SIG, sendo quase imediatamente, através do Despacho n.º 224/MEDNAM/2004, de 29 de setembro, determinada a criação da Equipa SIG, na dependência do Secretário-geral do Ministério da Defesa Nacional, constituindo-se a estrutura de projeto para pôr em prática o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional.

De todo o manancial legislativo entretanto produzido, tem de ser realçado, pelas implicações naturais com o objeto de estudo deste trabalho, o facto de no ano seguinte e conforme o Despacho n.º 47/SEDNAM/2005, de 22 de junho, ter sido criada uma equipa presidida pelo chefe do projeto SIG e destinada a definir a aplicação do CIBE na Defesa Nacional.

(2) Caraterização

O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG), que se encontra em exploração na Força Aérea desde 1 de janeiro de 2006, caracteriza-se por ter a sua componente tecnológica principal assente sobre uma plataforma aplicacional SAP, sendo composto por diversos módulos integrados de *software*, cada um com uma função específica e onde estão disponibilizados os processos das diferentes áreas funcionais: a Financeira, a Logística, a de Planeamento, Controlo Orçamental e Indicadores de Gestão e a de Recursos Humanos¹⁰ (DSSITIC/SIG, 2012, p.9-1).

Por serem áreas intrínsecas ao processo de gestão do imobilizado são de destacar a área logística, que inclui a componente de compras integrada com a área financeira e aplica todos os mecanismos de aquisição e controlo previstos no Código da Contratação Pública, decorrendo o processo

⁷ Sistema Integrado de Informação Financeira;

⁸ Sistema, Aplicações e Produtos;

⁹ Enterprise Resource Planning - Sistema integrado que trabalha, normalmente apenas com uma base de dados, para que os vários departamentos de uma organização possam partilhar a mesma informação. In Compras.gov.pt - Glossário;

¹⁰ Prevê-se que a sua implementação possa ocorrer ainda em 2012.



aquisitivo de bens do imobilizado no módulo de MM - *Material Management* e a área financeira, onde estão disponíveis funcionalidades que permitem efetuar o registo contabilístico dos processos orçamentais, administrativos e financeiros, de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), compreendendo a gestão do património imobilizado, incluindo a sua localização, sendo que todo este processo decorre no módulo de AA - *Assets Account* (DSSITIC/SIG, 2012, p.1-2).

Quanto ao ambiente de funcionamento este encontra-se dividido em quatro etapas de implementação: a de Desenvolvimento, para desenvolvimento aplicacional; a de Testes/Qualidade, para testes de qualidade e aprovação para entrada em produção; a de Formação, para formação SAP a utilizadores finais e a de Produção, onde estão os programas e os dados de produção (DSSITIC/SIG, 2012, p.9-2).

O suporte a este sistema, que tem como diretor o Secretário-Geral Adjunto e como diretor adjunto o diretor da DSSITIC/SIG da SG/MDN, é assegurado pela estrutura seguinte¹¹:

- O Centro de Dados da Defesa garante a sustentação da infraestrutura tecnológica (Operação e Administração de Sistemas), o acesso remoto ao SIG (Comunicações e Segurança), o desempenho da aplicação SAP e perfis de acesso (Administração de Sistemas Aplicacionais) e o apoio a utilizadores (*Helpdesk*).
- A DSSITIC/SIG assegura o suporte funcional do sistema através das áreas Financeira, Logística, Recursos Humanos e Planeamento, Controlo Orçamental e Indicadores de Gestão, bem como o suporte técnico através da área de Desenvolvimento e Dados Mestre (DSSITIC/SIG, 2012, p.3-1).

¹¹ Ver Anexo A - Organograma da estrutura de suporte ao SIG.



2. Aquisição do imobilizado

A aquisição de bens é sentida, por muitos gestores públicos, como uma questão que se arrasta inexplicavelmente e para a qual existe resposta, o que pode ser ilustrado com as palavras de Oliveira (2006, p.1-2), ao referir que ...

“No seio da organização administrativa do Estado e por conseguinte também na da Defesa Nacional existe uma multiplicidade de órgãos de contratação e de unidades de compra. Esta dispersão gera desperdícios, descoordenação e facilita, ou mesmo potencia, os riscos de corrupção tantas vezes associados ao desenvolvimento desta atividade. A centralização da contratação pública constitui um mecanismo idóneo para obstar a estes inconvenientes e para responder, utilizando uma economia de escala, aos princípios da coordenação, da eficiência e eficácia administrativas”.

Na Força Aérea, relativamente à aquisição de imobilizado, o Despacho do CEMFA nº5/2009, de 27 de janeiro, determina, para os bens discriminados no seu Anexo A¹², a centralização da aquisição de bens pela Direção de Abastecimento e Transportes (DAT)¹³ com o objetivo de definir procedimentos que induzam uma maior racionalização e eficiência da cadeia logística, consolidar numa única entidade todas as necessidades e normalizar os bens adquiridos, proporcionando aos utilizadores os que melhor se coadunam com o fim a que se destina.

Para o atingir, a responsabilidade na inventariação das necessidades, vertida em planeamento anual, compete a cada Unidade Base, Estabelecimento ou Órgão (U/E/O) da Força Aérea e a elaboração dos processos de aquisição, incumbe à DAT, de acordo com o inscrito no Plano de Atividades, com a disponibilidade orçamental e no rigoroso cumprimento dos normativos existentes aplicáveis à contratação pública¹⁴.

¹² Ver Anexo B – Anexo A do Despacho 5/2009 do CEMFA;

¹³ Por razões de circunstância, o processo aquisitivo pode ser atribuída às U/E/O, por decisão a tomar ao nível do cCLAFA (comandante do Comando da Logística da Força Aérea);

¹⁴ Observando ainda a regulamentação existente quanto à uniformização, normalização, catalogação, distribuição, gestão de existências e abate ao inventário.



a. O processo aquisitivo

O ciclo de vida de um bem imobilizado¹⁵, no SIG, inicia-se com a criação da sua ficha de referência¹⁶, na qual são inscritos os seus dados mestre, de que são exemplo a sua nomenclatura, classificação, localização e taxa de amortização, normalmente incluída num processo logístico de aquisição¹⁷, que é a forma mais usual de aumentar o património físico e com base no qual o bem é valorizado, valor este que serve para o cálculo das respetivas amortizações.

O processo de aquisição de imobilizado pouco difere do processo de aquisição de outros bens e serviços, sendo iniciado na área logística através do levantamento da necessidade, inscrita em planeamento, ou a contrário, deve o mesmo ser reportado para a entidade que vai autorizar o procedimento e a despesa em documento próprio.

Em SIG, e numa explicação bastante sumária, esta necessidade traduz-se na criação de uma Requisição de Compra (RC) no módulo de MM, na qual os utilizadores da área logística, entre muitos dados, inserem o Número Nacional de Abastecimento (NNA) que identifica o bem e uma categoria de classificação contabilística específica, que serve para indicar à área financeira que o bem em questão é um potencial imobilizado. Os passos seguintes traduzem-se na cabimentação e autorização do procedimento, pela entidade competente, e na execução, na plataforma VORTAL¹⁸, de um conjunto de formalidades obrigatórias que têm em vista a seleção do futuro adjudicatário.

Daqui, com base na proposta escolhida, é transcrita para o SIG a informação necessária para ser efetuado o Pedido de Compra (PC), que logo de seguida passa para a área financeira para análise contabilística. Durante esta fase, será alterada a classificação contabilística vinda da RC, para indicar que se trata de um bem imobilizado, será criada a ficha de referência do imobilizado, que atribui automaticamente um número de imobilizado e será inscrito esse número no PC. Posteriormente segue-se a autorização da despesa pela entidade competente, a criação do compromisso e o envio do Pedido de Compra para o fornecedor.

¹⁵ Ver Anexo C - Fluxo do imobilizado;

¹⁶ Ajustada à ficha de referência (F1), anexa ao CIBE;

¹⁷ Anexo D – Processo logístico de aquisição (central);

¹⁸ De acordo com o definido no art. 2º do DL nº 143-A/2008, de 25 de julho, e que obedece “aos princípios e regras definidos do DL nº 18/2008, bem como às especificações técnicas da Portaria nº 701-G/200”.



Este, conforme for o caso, ou entrega o material no Depósito Geral de material da Força Aérea (DGMFA) ou diretamente numa outra U/E/O (conforme local de entrega discriminado no PC) e procede ao envio da fatura para o responsável pela aquisição, que fará a sua conferência quanto a quantidades entregues e valores faturados e, após validá-la, envia a fatura para a área financeira para se proceder à sua integração em SIG e posteriores procedimentos financeiros.

b. Análise ao processo aquisitivo

As situações apontadas para a existência de constrangimentos no processo aquisitivo “situam-se ao nível da catalogação, que é uma área onde se perde muito tempo na resposta às solicitações e que atrasa a conclusão dos processos aquisitivos” (Martins, 2011).

Esta afirmação, que foi proferida com base nas informações recolhidas em várias U/E/O da Força Aérea, durante a execução de ações de inspeção da Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA), não encontra eco por parte da chefia da Secção de Catalogação da Força Aérea (SECA-FA), pois é sentido que ...

“Há dificuldades na catalogação quando quem efetua o pedido tem poucos conhecimentos do material ou quando fornece informação errada e complexa. Os pedidos urgentes normalmente demoram um a dois dias. Há pessoas que tentam ocultar incompetência e descartar responsabilidades. A catalogação não atrasa nada relativamente ao imobilizado na medida em que, o processo de aquisição e criação de imobilizado pode-se realizar com o genérico e quando o artigo for catalogado basta alterar para o NAP¹⁹ ou NNA” (Vieira, 2012).

Ligada a esta questão, encontra-se uma outra respeitante ao facto de que “a definição de imobilizado corpóreo não está perfeitamente difundida pela Organização” (Cardoso, 2011). Por consequência, Martins (2011) entende que “deveriam ser esclarecidos quais os artigos da categoria P que são ou não imobilizados”, sendo que para Esteves (2011), esta dúvida decorre do facto de “o termo imobilizado não corresponder na íntegra à classificação de artigo de

¹⁹ Número de Abastecimento Provisório.



categoria P, termo utilizado em Abastecimento”, acrescentando que por via disso “a classificação de imobilizado de um determinado artigo específico pode variar do critério de quem o indica como possível imobilizado e posteriormente do mesmo critério de quem decide administrativamente se o é ou não”.

Esta indefinição não é apenas exclusiva da Força Aérea, uma vez que na Marinha também “na aquisição, a classificação dos imobilizados se encontra dependente dos conhecimentos dos utilizadores o que conduz à ocorrência de erros” (Silva, 2012).

Embora existam constrangimentos, a sua importância é minimizada pela área financeira, nomeadamente por Cunha (2011), ao afirmar que ...

“Do ponto de vista técnico considero uma vantagem que as aquisições sejam centralizadas porque existe uma grande experiência na secção de contratos do SAF relativamente à fase de criação do dado mestre (ao contrário dos órgãos de nível local) e existe uma maior facilidade de diálogo com as DT dada a proximidade física destes dois serviços”.

A área logística está em sintonia, pois Fernandes (2011) alega que “a centralização das aquisições de artigos de imobilizado tem uma série de vantagens destacando-se a uniformização ao nível de denominação, classificação contábil e catalogação”. Esta posição é reforçada por Cardoso (2012), ao lembrar que “as aquisições efetuadas centralmente iriam possibilitar a obtenção de economias de escala” e por Rolo (2011) ao afirmar que “a descentralização somente se pode justificar por algum tipo de especificidade evidente, o que só se justifica em casos muito particulares”.

3. Gestão do Imobilizado

Em termos logísticos, o processo de controlo de cargas de material é o conjunto de procedimentos e tarefas orientadas para um controlo efetivo do imobilizado atribuído ao funcionamento das várias U/E/O, que se inicia com a distribuição do material ao centro de custo utilizador e culmina na sua inventariação, sendo os resultados destas ações vertidos em SIG, através do módulo de AA.

As funcionalidades deste, encontram-se agrupadas em pastas, conforme a figura 1.

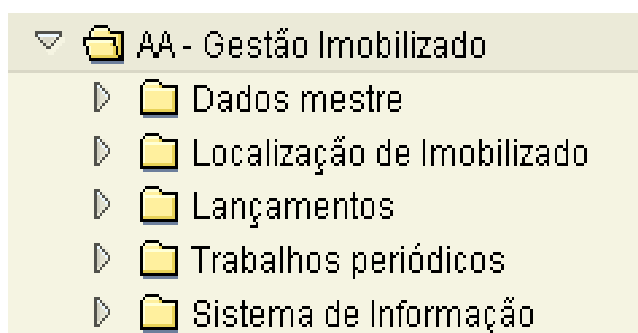


Figura 1: Estrutura do módulo AA (Fonte: SIG)

O que em termos de Força Aérea se pretende, é que esta não se veja incluída na realidade que Banha (2003) identifica, quando afirma que “a experiência prova que a grande parte das empresas dispõe de um ficheiro de imobilizações que reflete de maneira imprecisa a realidade física. Não obstante, os serviços técnicos e contabilísticos das empresas supõem erradamente que esse ficheiro de imobilizações se mantem automaticamente fiável ao longo dos anos...”.

a. Migração do imobilizado

Embora os processos aquisitivos estivessem a ser executados em SIG há quase dois anos, só no final de 2007 se procedeu à migração dos dados²⁰ relativos ao material de categoria P, tendo sobre esta situação Cunha (2011) afirmado que ...

“Relativamente aos milhares de bens que foram adquiridos antes de 31.12.2005, foi tomada uma opção ao nível da FAP, face à necessidade de proceder à migração no mais curto espaço de tempo

²⁰ Que estavam alojados no Sistema de Informações de Gestão de Manutenção e de Abastecimento (SIGMA).



possível”, e por isso “constata-se que existem dados com valorização incorreta, bens já completamente amortizados que têm de ser objeto de análise para decidir do seu abate ou não, bens que foram carregados em duplicado, etc.”, salvaguardando no entanto que “o SIG reflete de uma forma correta, grosso modo, o parque de imobilizado móvel da FAP no que concerne a todas as aquisições efetuadas depois de 31.12.2005 i.e. depois da entrada em produção do sistema”.

Para ilustrar as dificuldades sentidas, Esteves (2011) afirma que ...

“Quando foram migrados os dados do antigo RAMFA 9 para o SIG, tenho noção que eu próprio cometi alguns erros na classificação de artigos que não são classificados como imobilizados. Senti que devia ter tido mais apoio da Esq. de Administração, e ainda hoje penso que deveria haver uma maior proximidade e colaboração com o Abastecimento”.

Para ultrapassar tudo isto, segundo Fernandes (2011) “a Força Aérea está neste momento a proceder às correções necessárias para que os imobilizados listados no sistema de informação reflitam a realidade física”.

Estas correções estão a ser efetuadas de acordo com a Circular Técnica (CT) 01/2011, de 15 de junho, da DFFA, e sobre o resultado destas ações, o chefe do Grupo de Trabalho para o Projeto SIG na Força Aérea, sabe que “não está perfeito, tenho a certeza que não e no âmbito das próprias inspeções em que tenho participado se tem visto que não está e se tem alertado as pessoas para a CT 01/2011”.

b. Movimentação do imobilizado

Em SIG, quando se processa uma transferência de um bem do ativo imobilizado entre U/E/O da Força Aérea, em que a área logística efetua a atualização da nova localização do bem, “esta transferência tem impactos contabilísticos, ao contrário do que sucedia até à entrada deste sistema” (Cunha, 2007, p.11).



Esta integração foi uma evolução positiva, também sentida por Fayzal (2011), para quem “o processo veio resolver algumas lacunas na gestão de materiais. O inconveniente da solução passa pela impossibilidade de transferir imobilizados que não estejam valorizados, ou seja, que ainda não tenham sido introduzidas as faturas”.

Em virtude disso, Oliveira (2011) considera que “a principal limitação não é do sistema mas da falta de articulação entre as áreas logística e financeira para reduzir o tempo entre a entrada de mercadoria e a subvenção ao investimento que impede a imediata transferência dos artigos”. Este hiato implica, na perspectiva de Fernandes (2011), “a movimentação de muitos imobilizados com guia de entrega²¹, acarretando uma duplicação de tarefas e uma maior dificuldade em controlar as cargas distribuídas às Unidades da Força Aérea”.

Ainda sobre o período que medeia a entrada do bem e o lançamento da fatura que lhe corresponde, Cabacinho (2012) diz que “não sei é se o processo não demora é muito na DT, eles fazem a receção em sistema, entre o envio ou não da fatura para baixo, está ali um período, mas logo que chegue ao SAF não se perde tempo, só que antes ... há gestores e gestores”.

Alternativamente, para Costa (2011) há que “efetuar uma análise crítica à ferramenta que foi desenvolvida em MM com vista a gerir os imobilizados como existências, ou seja, contabilisticamente são imobilizados mas para o utilizador o processo de ‘requisição’ e ‘receção’ é muito idêntico ao de uma existência, efetuando em background algumas das tarefas de AA”.

Como a Marinha, a partir de janeiro de 2011, aderiu a esse processo de Gestão de Imobilizado em MM, achou-se pertinente considerar a opinião dos utilizadores deste ramo. Nesse contexto, Silva (2012) observa que este processo ...

“Obriga a que haja, no Organismo Abastecedor da Marinha - Direção de Abastecimento (DA) -, uma maneira diferenciada de gestão dos bens quer se considerem existências ou imobilizados” pelo que “o processo de transferência de imobilizados da DA para as

²¹ Documento provisório que substitui a guia de acompanhamento de imobilizado que é o documento que o SIG produz aquando da movimentação de um bem.



unidades requisitantes apresenta inúmeras limitações e conduz a uma gestão paralela de todos os outros materiais”.

Já na área financeira, Nunes (2012) considera que “não existem constrangimentos significativos na gestão dos ativos de imobilizado”.

Não minimizando estas questões, Fayzal (2011) lembra que este “é um processo que está ainda em fase de aperfeiçoamento, e têm sido introduzidas várias melhorias solicitadas pela Marinha. Julgo que seria importante o contributo dos outros Ramos para tornar a solução mais global e não orientada para os problemas da Marinha”.

c. Inventariação do imobilizado

Numa perspetiva meramente logística, o processo de inventariação do imobilizado consiste na contagem física dos bens, na identificação da sua localização real e na sua etiquetagem. Daqui podem resultar discrepâncias entre os dados contados e os existentes em sistema, que será necessário retificar, pois há que garantir que “uma decisão para ser tomada em condições de alto grau de certeza tem que ser suportada por informações precisas, mensuráveis e confiáveis” (Hilário, 2008, p.20).

Para isso, Costa (2011) considera a adoção de “ferramentas mais amigas do utilizador, como leitores óticos e programas de inventariação automática, com processo de workflow”, opinião que Cunha (2011) reforça, afirmando que “faltam apenas os dispositivos de leitura ótica para otimizar todo o processo de inventariação”.

Acerca deste equipamento foi recebida a informação de que “está a ser lançado um concurso para aquisição de leitores óticos, já tendo sido inquiridos os ramos sobre as suas necessidades. Estamos portanto à espera das respostas, para prosseguir com o processo” (Salvado, 2012).

No que se refere à etiquetagem “verifica-se que por vezes esta se torna impraticável. Em muitos casos a dimensão física do artigo não possibilita a colagem da referida etiqueta. Perde-se tempo e gastam-se etiquetas desnecessariamente” (Esteves, 2011).

Um aspeto importante a ter em conta, no que se refere à responsabilidade dos utilizadores do imobilizado, é que “havendo a possibilidade de atribuir perfil



em SIG, a um elemento para que apenas aceda à visualização e gestão de localização dos imobilizados bloqueado ao centro de custo, tornaria mais atrativo o envolvimento dos responsáveis dos diversos centros de custo e existiria um maior sentido de responsabilidade pelo material” (Esteves, 2011), o que facilitaria também a conferência e a respetiva quitação do material, que obrigatoriamente se efetuam sempre que o responsável máximo de uma subunidade é movimentado, de modo a que “se alguém perguntar: porque não foi feita essa reconciliação há anos atrás? A resposta só pode ser que os recursos da empresa foram sendo dedicados às áreas de maior prioridade e o tempo para o ativo imobilizado só chegou este ano” (King, 2011, p.95).

No entanto, como Cunha (2011) diz “o grande problema, a meu ver, em todo este processo é a falta de conhecimentos contabilísticos, ao nível patrimonial, de quem é responsável pela inventariação do parque de imobilizado”.



4. Suporte ao utilizador

Relativamente ao suporte a quem opera com um ERP, para além de indicar, como princípio básico para assegurar o êxito na sua implementação, a planificação da formação e alocação de recursos suficientes para o conseguir, a empresa de consultoria Bearing Point (2004) adverte que “os utilizadores esperam e podem aceitar alguns problemas: janelas pouco familiares, esquecimento do que aprenderam nos cursos de formação, não saber como executar um novo procedimento, baixar a sua produtividade relativamente à anterior configuração, etc. O que não toleram é a falta de suporte – esperam um *Helpdesk*”.

a. *Helpdesk*

Este ponto foi, desde sempre, considerado pelos responsáveis do SIG um elemento chave no sucesso da implantação do sistema tendo por isso, para resolver as dificuldades de utilização do SIG que são colocadas por telefone ou por correio eletrónico, sido criada uma estrutura de 3 níveis:

- Primeira linha: centralizado no CDD e destinado à triagem e resolução de incidentes ao seu nível, assim como a sua receção, suporte e tratamento²² sempre que seja necessária uma resolução técnica ou que implique consultoria especializada;

- Segunda linha: distribuída pelos Ramos e destinada a resolver questões de natureza funcional relacionadas com utilização das transações;

- Terceira linha: assegurada pelas equipas funcionais ou por consultores externos e destinada a resolver incidentes para os quais sejam necessárias competências técnicas ao nível da parametrização dos módulos SAP utilizados pelo SIG (DSSITIC/SIG, 2012, p.4-4).

Na Força Aérea a estrutura de segunda linha teve expressão na criação, em abril de 2006, de um *helpdesk* de cariz logístico, localizado na DAT, dotado de três oficiais que davam suporte, quase exclusivamente, às operações realizadas em MM. Com o decorrer do tempo foi sendo esvaziada de elementos, até que em setembro de 2011, com a saída do último, para frequência de um curso de promoção, se extinguiu.

²² Registados na ferramenta HP OpenView Service Desk.



Já a Marinha “optou por centralizar esta função no ramo, através dos Núcleos²³ de Apoio à Exploração da Área Financeira (NAEFIN) e da Área Logística/ Abastecimento (NAELOGA), acumulando os apoios de 1ª e 2ª linha da Estrutura de Apoio do SIGDN e recorrendo ao Helpdesk do SIGDN para o apoio de 3ª linha” (Ribeiro e Rodrigues, 2011 cit. por Silva, 2011, p.12). Desta ação resulta que “o sucesso das estruturas de apoio da Marinha ao SIG tem sido alvo de reconhecimento tanto a nível interno quer a nível da equipa central do SIGDN” (Durão, 2010 cit. por Silva, 2011, p.13).

Assim, em linha, embora com uma estrutura diferente, Cunha (2011) considera que “deveria existir um *helpdesk* na FAP constituído por uma equipa multidisciplinar, em regime de exclusividade, de forma a dar todo o apoio necessário aos utilizadores do ramo, pela via de apoio telefónico, emissão de documentação e produção de *workshops*”.

b. Documentação técnica

A documentação técnica do SIG, para além de poder ser consultada no Portal SIG e nos portais dos Ramos²⁴, é distribuída por correio eletrónico através dos coordenadores das entidades que participam no projeto, sendo constituída por:

1. *Business Blue Print* (BBP) - documentos de projeto que descrevem os processos da organização;
2. Manuais e Guiões - documentos que descrevem os processos implementados e a forma como cada módulo deverá ser utilizado;
3. Instruções e Notas Técnicas - documentos com instruções detalhadas sobre procedimentos que não estejam em Manual (DSSITIC/SIG, 2012, p.4-3).

No seio da Força Aérea, relativamente à gestão de imobilizados, é sentido que “a documentação existente é suficiente e minuciosa, sendo um auxiliar fundamental para os utilizadores. De destacar a atenção dado ao pormenor, possibilitando a um utilizador que interaja com uma transação pela primeira vez, a execução da mesma sem qualquer tipo de dúvida ou problema” (Fernandes, 2011).

De facto “todos os processos em SIG que dizem respeito ao registo contabilístico e à gestão de imobilizado em SIG encontram-se devidamente

²³ Têm como principais funções prestar apoio à população de Marinha, no âmbito do SIG, e a identificação de necessidades de novos desenvolvimentos/melhorias em processos e reportar à equipa central do SIGDN;

²⁴ No caso da Força Aérea, a atualização do portal interno do SIG foi descontinuada.



documentados em Guiões, Instruções técnicas e Notas técnicas. Recentemente foi publicado o Manual de utilizador de AA que engloba toda a informação sobre do módulo na ótica do utilizador” (Torres, 2011).

Para Oliveira (2011) “a documentação é totalmente adequada mas a divulgação ainda pode ser melhorada, tanto nos avisos iniciais no sistema como nos canais internos da Força Aérea (portais, correio interno, circulares)”, ou mais especificamente, como diz Fernandes (2011) “poderiam ser colocadas mensagens de informação aquando do login, à semelhança do que acontece quando existe indisponibilidade do sistema, por exemplo”.

Mas, se em termos de documentação externa existe a perceção de que ela é a adequada, já em termos da que é produzida pela Força Aérea, Cunha (2011) observa que “a grande lacuna em termos internos prende-se com a falta de um manual/regulamento de procedimentos ao nível da FAP que defina as responsabilidades das diferentes áreas funcionais em todo o processo de gestão do ciclo de vida de um bem de imobilizado”, e que de acordo com Banha (s.d.) se justifica plenamente, dado que “do ponto de vista contabilístico e de controlo interno, deve existir um manual do imobilizado corpóreo”.

c. Formação

Em SIG, a estratégia de formação baseia-se em 4 vetores:

1. Formação em Academia SAP para consultores internos;
2. Realização de *workshops* funcionais para ‘*key-users*’;
3. Formação de formadores e preparação de manuais;
4. Formação de utilizadores finais dos Ramos.

A formação de utilizadores finais é assegurada pelas estruturas de instrução e treino de cada um dos Ramos, competindo ao SIGDN assegurar as restantes áreas (DSSITIC/SIG, 2012, p.4-3).

Sobre este ponto, no que diz respeito à Força Aérea, Cunha (2011) considera que “a formação é, do meu ponto de vista, o ponto mais fraco da implementação do módulo de AA”, acrescentando que ...

“Quem é da área financeira tem conhecimentos de base para “saber o que tem pela frente” mas a questão é que estamos perante um sistema de gestão integrado o que significa que as áreas financeiras e



logísticas estão interligadas na gestão do módulo de AA. O que se verifica é que o utilizador logístico não tem por vezes noção do impacto das opções que toma a montante e que refletem-se a jusante nas peças contabilísticas”.

Esta perspetiva é sublinhada pela opinião de Esteves (2011) quando afirma que, na área logística, “as pessoas, têm pouca informação sobre este assunto muito porque desconhecem o ‘conceito’. Ainda estamos muito presos ao material de categoria P e como sabe este é um conceito contabilístico que tem que ser, em primeiro lugar, entendido”.

Há quem assuma posições mais críticas sobre esta questão, como por exemplo Martins (2011), quando declara que “a área financeira não se preocupou em dar formação, em melhorar e simplificar procedimentos, e levar as pessoas a adotar métodos e técnicas simples, claras e precisas, em esclarecer questões importantes”. Mas, como se interroga Cabacinho (2012), “em SIG, quem são os formadores da Força Aérea?”.

Torres (2011), constata “que eu saiba a FAP não têm qualquer processo de formação/reciclagem de utilizadores definido. Existem apenas pontualmente algumas formações e sessões de esclarecimentos para as quais é solicitada a colaboração de consultores das áreas funcionais do SIG”.

Se olharmos para a Marinha verificamos que aí não existe consenso, entre as áreas financeira e logística, pois se para Nunes (2012) “a formação de novos utilizadores, no caso de Sargentos e Praças, é efetuada nos cursos de formação respetivos”, já Silva (2012) contrapõe e considera que “não existe/existiu formação na Marinha nesta área. Foi divulgada a IT do processo”.

Fayzal (2011), que trabalha o universo SIG como um todo, afirma que “de forma geral, considero que deveria haver mais ações de formação/reciclagem em todos os módulos. Notamos erros em muitos processos porque o sistema não é utilizado de forma correta”.

Por tudo isto, como diz Cunha (2011), sente-se que “a forma de contornar estes constrangimentos passa por formação adequada a todos os utilizadores do módulo”.

5. Análise de resultados

Uma vez analisado o processo de controlo de imobilizados em SIG é chegado o tempo de, conjuntamente com as respostas às perguntas derivadas, avaliar as hipóteses formuladas na elaboração deste trabalho de investigação, sustentadas nas entrevistas de verificação e nos dados recolhidos naquele sistema, com o fim último de responder à pergunta de partida que o guiou.

a. Verificação das hipóteses

Pela exposição dos entrevistados ficou demonstrado que a centralização do processo aquisitivo contribui para uma maior uniformização na classificação dos imobilizados, reduzindo a possibilidade de serem cometidos erros na criação das suas fichas de referência. Para lá deste benefício na gestão daqueles bens, há o reconhecimento da obtenção de vantagens económicas, derivadas da economia de escala por ela criada.

Para a potenciar, o Despacho 5/2009, do CEMFA, determinava a sua aplicação plena a partir de 2010, inclusive, aos bens incluídos no seu Anexo A e foi a análise aos valores das aquisições destes bens, efetuadas nesse e no ano de 2011, que serviram para avaliar a primeira hipótese: **O atual nível de cumprimento dos procedimentos determinados no Despacho nº 5/2009 do CEMFA permite uma gestão mais eficaz.**

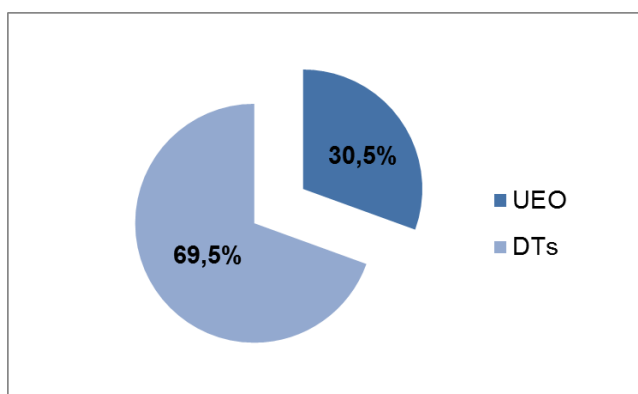


Figura 2 – Percentual do valor das aquisições ao abrigo Despacho. 5/2009 (Fonte: SIG)

Considerando os dados inscritos no gráfico da figura 2, constata-se que quase um terço do valor das aquisições em análise foi efetuado localmente,

excedendo claramente as razões de circunstância que possam justificar a não execução do processo pela DAT, pelo que esta primeira hipótese não é validada.

No que diz respeito à migração dos dados dos imobilizados para o SIG, ficou evidenciado nas palavras das individualidades conhecedoras do processo que, fruto da urgência, da menor comunicação e do desconhecimento por parte dos utilizadores, este se processou deficientemente, resultando em falhas várias que contribuem para que os dados presentes no sistema estejam feridos na sua validade.

A consciência dessa situação e o facto da gestão complexa do parque de bens móveis de imobilizado afeto à Força Aérea exigir que no existente sistema de localização esteja inscrita, de forma clara e inequívoca, a identificação do local físico de cada bem, levou a que fosse emitida a CT 01/2011 com o duplo objetivo de corrigir os erros existentes e atribuir localização a todos os imobilizados, tendo para isso sido fixada, a data de 31 de dezembro de 2011, como meta para a sua conclusão.

Dentro das variáveis, o grau de execução na inscrição dos dados de localização dos imobilizados em SIG, foi tido como eficaz na avaliação à segunda hipótese: **Os registos dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel, em SIG, traduzem a sua localização física.**

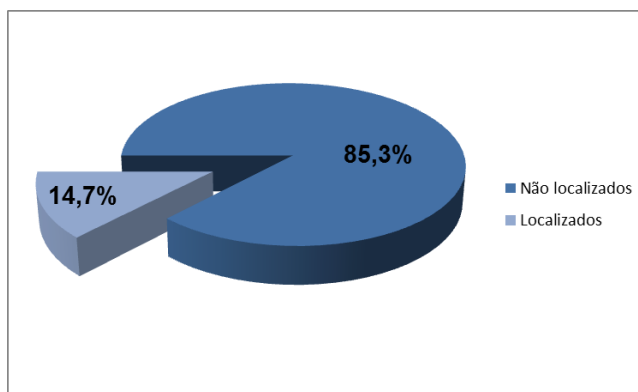


Figura 3 – Imobilizados localizados em SIG (Fonte: SIG)

Como pode ser visualizado no gráfico da figura 3, são menos de 15% do total os imobilizados da Força Aérea que têm localização inscrita em SIG e embora não haja um comportamento homogêneo na introdução desses dados nas várias U/E/O²⁵, torna-se evidente que esta segunda hipótese não é validada.

²⁵ Ver Anexo E – Imobilizado localizado por divisão.



Como já exposto, é opinião unânime de que a documentação técnica existente em SIG, na área do imobilizado²⁶, responde a qualquer dúvida e demonstra a preocupação tida superiormente nesta área.

Esta variável, conjuntamente com a da formação, servem de base à avaliação da terceira hipótese: **A deficiente formação, no módulo de Assets Account (AA), prejudica o cabal desempenho da função.**

No relatório da auditoria IGDN²⁷ nº 6/2010, de 09 de maio de 2011, que visava avaliar a implementação do SIG, foram identificadas três deficiências/anomalias na Força Aérea, no que diz respeito à formação:

- A qualidade da formação ministrada condiciona a operação do SIG;
- Não existe de dossier técnico-pedagógico para a formação do SIG;
- A carga horária da formação ministrada na vertente financeira do SIG é insuficiente para dotar os formandos do CFS e CFP²⁸ com competências apropriadas em POCP²⁹.

O conteúdo deste documento ecoa nas palavras de Cunha (2011) quando diz “foi dada formação inicialmente à forma de utilizar a nova ferramenta, mas relativamente à introdução de uma contabilidade patrimonial na FAP, não houve formação”, ao que Martins (2011) remata: “não existe formação, não existe reciclagem de conhecimentos e isso faz com que estejamos com estes problemas todos”.

Por tudo isto e observando-se que, embora a documentação técnica cubra todas as necessidades de apoio à operação em SIG, no âmbito dos imobilizados, ela não consegue suprimir as falhas da formação, esta hipótese é validada.

b. Resposta à pergunta de partida

Dadas as respostas às perguntas derivadas e avaliadas que foram as hipóteses, encontram-se criadas as condições para se poder responder à pergunta fulcral deste trabalho de investigação.

²⁶ Ver Anexo F – Lista de documentação técnica - AA;

²⁷ Inspeção-Geral da Defesa Nacional;

²⁸ Curso de Formação de Sargentos e de Praças, respetivamente;

²⁹ O formador da disciplina de Análise de Recursos Financeiros que leciona esta matéria é, inclusive, orientador de um trabalho escolar sobre o tema da falta de formação em contabilidade pública no CFS.



Pelo estudo desenvolvido, a resposta à questão central, **Em que medida pode ser melhorado o controlo dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel da Força Aérea?**, é dada através das seguintes possibilidades de ação:

- Identificar inequivocamente estes bens ao nível da catalogação;
- Diminuir o nível de aquisições locais ao abrigo do Despacho 5/2009;
- Avaliar as potencialidades da ferramenta desenvolvida em MM para gerir imobilizados como existências;
- Impulsionar a finalização da introdução da localização nos imobilizados;
- Acelerar a aquisição e implementação dos dispositivos de leitura ótica;
- Impedir a impressão de etiquetas nos casos em que seja impraticável a etiquetagem de bens;
- Atribuir perfis específicos aos utilizadores responsáveis pelo imobilizado de cada centro de custo;
- Ponderar a criação de estrutura(s) interna(s) de apoio à exploração do SIG;
- Colocar avisos em sistema alertando a existência de nova documentação;
- Criar um regulamento de procedimentos e definição de responsabilidades setoriais no processo de gestão de imobilizado;
- Definir um plano de formação exigente, assente nos quatro vetores estratégicos.



Conclusões

"Todo o conhecimento humano começou com intuições, passou daí aos conceitos e terminou com ideias."

Emmanuel Kant

Tendo-se consciência, no seio da Força Aérea, que o desconhecimento do seu património pode conduzir a erros de gestão, traduzidos em situações de inoperacionalidade e desperdício, esta questão é assumida como primordial para que se consiga rentabilizar os recursos de que se dispõe.

Parametrizado de acordo com o classificador geral anexo ao CIBE, o SIG constituiu-se como a resposta do MDN à obrigatoriedade de inventariação dos bens do Estado, conforme estipulado pelo POCP, visando a aplicação das suas regras de forma clara e metódica. Tido como um sistema que permite o integral processamento e monitorização do controlo dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel o SIG está, como qualquer outro, dependente da ação dos utilizadores no que se refere à qualidade da informação que aloja e gera.

Assente na trilogia bens, utilizadores e sistema, o trabalho de investigação efetuado, seguindo o procedimento metodológico proposto por Raymond Quivy e Luc van Campenhoudt, visou dar resposta à seguinte questão fulcral: **Em que medida pode ser melhorado o controlo dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel da Força Aérea?**

Desta questão derivaram as seguintes perguntas, às quais também foram dadas respostas:

PD1 - De que forma a centralização dos processos aquisitivos, de bens do ativo imobilizado, afeta a sua gestão?

PD2 - O processo de migração dos dados dos bens do ativo imobilizado, dos anteriores sistemas para o SIG, condiciona a informação disponível neste sistema?

PD3 - A documentação técnica, que suporta os procedimentos em SIG, abrange toda a área processual do controlo dos bens do imobilizado?

Partindo da análise bibliográfica, assente sobretudo na consulta de trabalhos académicos e legislação aplicável, a investigação foi encaminhada para a entrevista a individualidades das áreas financeiras e logística, que nas suas funções se distinguem pelo conhecimento que detêm acerca do processo de controlo do imobilizado, sendo visível que o autor funcionou como charneira numa espécie de ‘diálogo virtual’.



No primeiro capítulo abordou-se a definição do modelo de análise, que associado ao quadro síntese apresentado, para lá de ter servido de base à formulação de hipóteses, identificou as dimensões do conceito que seriam imediatamente objeto de caracterização e enquadramento legal. A perspectiva cronológica com que foi apresentada a legislação pretendeu ilustrar o dinamismo que ocorreu, quer na implantação do SIG, quer na implantação do cadastro e inventariação dos bens do Estado.

No segundo capítulo analisou-se genericamente o processo aquisitivo, que está na gênese da criação das fichas de referência para a maioria dos imobilizados criados na Força Aérea após 1 de janeiro de 2006, sendo para tal utilizado como padrão o disposto no Despacho 5/2009 do CEMFA e que levou à demonstração de que a centralização das aquisições de imobilizado se configura como imprescindível para uma gestão eficaz do diminuto orçamento existente, contribuindo também para uma maior eficiência na criação dos dados mestres destes bens.

Foi ainda evidenciada a necessidade de existir uma comunicação eficaz entre todas as partes intervenientes no processo, no qual não há lugar para as presentes indefinições ao nível da catalogação e clarificação do conceito de imobilizado no universo da Força Aérea.

No terceiro capítulo, e logo no primeiro dos três momentos distintos do processo de gestão dos imobilizados considerados, migração, movimentação e inventariação, ficou manifesto que a validade dos dados atualmente existentes em SIG está condicionada pelas falhas que ocorreram e que ainda não foram debeladas, visto que as ações em curso nesse sentido, determinadas pela CT 01/2011, se encontram longe de estar terminadas.

Verificou-se ainda que a deficiente comunicação entre os utilizadores logísticos e financeiros contribui também para que, somado às legais limitações do sistema, ocorra uma maior morosidade na movimentação dos imobilizados que poderá, ou não, ser minimizada através da implementação da gestão de imobilizados como existências.

Além disso testemunhou-se a urgência na implementação de meios de leitura óticos que facilitem a inventariação o que, associado a um maior envolvimento dos responsáveis em cada área de trabalho, se traduzirá em evidentes ganhos de produtividade e fiabilidade.

No quarto capítulo procedeu-se ao estudo do suporte ao utilizador tendo sido verificado que, em termos de apoio direto ao utilizador, Marinha e Força Aérea trilham caminhos opostos, pois enquanto a primeira recentemente criou estruturas de suporte, a segunda extinguiu a que havia criado em 2006, não sendo de estranhar resultados de exploração diferentes.



Comprovou-se ainda que na área do controlo do imobilizado, a documentação técnica, sempre atualizada e cobrindo todas as áreas, pode ver potenciada a sua leitura se a sua publicação for convenientemente divulgada, mas não colmata a falta de regulamentação interna, nem tão pouco minimiza as evidentes falhas de formação, que se traduzem em frequentes erros de operação e falhas na comunicação entre utilizadores.

No quinto e último capítulo, depois de serem respondidas as perguntas derivadas e antes da resposta à pergunta de partida, foi-se procedendo à verificação das hipóteses:

H1 – O atual nível de cumprimento dos procedimentos determinados no Despacho nº 5/2009 do CEMFA permite uma gestão mais eficaz.

H2 - Os registos dos bens do ativo imobilizado corpóreo móvel, em SIG, traduzem a sua localização física.

H3 - A deficiente formação, no módulo de Assets Account (AA), prejudica o cabal desempenho da função.

Aí, na verificação da primeira hipótese, chegou-se à conclusão de que esta não poderia ser validada uma vez que um terço do valor das aquisições efetuadas na Força Aérea, nos anos de 2010 e 2011, ao abrigo do documento em referência, foi consumido nos processos aquisitivos efetuados nas U/E/O, contrariando os objetivos nele vertidos e colocando em causa a eficácia na gestão dos imobilizados.

A segunda hipótese também não foi validada uma vez que no processo de verificação, utilizando dados extraídos do SIG, à imagem do que se passou com a primeira hipótese, se concluiu que apenas sensivelmente 15% do total dos imobilizados existentes têm a sua localização física inserida em sistema, fruto do atraso na aplicação do preceituado na CT 01/2011.

A unanimidade de opiniões, quer de entidades internas, quer externas à Força Aérea, foram a base da validação da terceira hipótese, ao considerarem a falta de formação, uma das condicionantes na operação correta do sistema, sendo que o desconhecimento que daí advém é causa de muitos dos erros que os dados alojados em SIG comportam e que são vertidos nos relatórios por este produzidos.

Depois do processo de verificação das hipóteses estar concluído, foi dada a resposta à pergunta de partida, ficando vincada a constatação de que o controlo do ativo imobilizado corpóreo móvel na Força Aérea pode e deve ser melhorado através de um conjunto alargado de ações que deverão ser desenvolvidas, pois foram identificadas e tidas como fundamentais, para que aos gestores seja facultada a informação credível que lhes permita tomar as decisões corretas para gerir com eficácia os recursos disponíveis, uma vez



que mesmo “a inatividade dos imobilizados deve ser motivo de preocupação de cada gestor” (Peterson, 2002, p.162).

O modo como este trabalho de investigação foi desenvolvido, baseado sobretudo no *brainstorming* proporcionado pela auscultação de individualidades que dominam, no desempenho das suas funções, matérias específicas das diferentes áreas relacionadas com o processo de controlo dos imobilizados, facultou deste uma imagem bastante atual e profunda, que para lá de nos mostrar as lacunas existentes, perfeitamente plausíveis em projetos desta envergadura, servirá de reflexão sobre o muito que há a fazer para se atingir a perfeita simbiose entre os elementos que o compõem, com o fim último de proporcionar uma contínua e rigorosa informação.

Para tal, do trabalho desenvolvido e destas conclusões, propõem-se as seguintes recomendações:

À DSSITIC/SIG:

- Providenciar a colocação de mensagens, sempre que seja publicada uma nova documentação, de modo a que o utilizador ao aceder ao sistema seja informado dessa ocorrência;
- Promover a criação, em sistema, de um campo que identifique e impeça a impressão de etiquetas para os imobilizados cuja etiquetagem seja considerada impraticável;
- Impulsionar a conclusão do processo aquisitivo, e posterior implementação, dos dispositivos de leitura ótica.

À DFFA:

- Elaborar um regulamento de procedimentos e de definição de responsabilidades setoriais no processo de gestão de imobilizado;
- Efetuar a atribuição de perfis específicos aos utilizadores responsáveis pelo imobilizado de cada centro de custo;
- Estimular a execução das tarefas previstas na CT 01/2011 tendo em vista a sua rápida conclusão.

Ao CLAFA/DAT:

- Restringir as aquisições locais ao abrigo do Despacho 5/2009;
- Proceder à catalogação dos bens tidos como imobilizados, inscrevendo nos seus dados mestres essa característica.



Ao Grupo de Trabalho SIG-FA:

- Ponderar a criação de estrutura(s) interna(s) de apoio à exploração do SIG;
- Definir um plano de formação, fazendo uso das valências disponibilizadas pela DSSITIC/SIG;
- Avaliar as potencialidades da ferramenta desenvolvida em MM para gerir imobilizados como existências.



Bibliografia

- Anglia Ruskin University, 2011. *Guide to the Harvard Style of Referencing*. [Em linha] Disponível em: http://http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/files/Harvard_referencing_2011.pdf, [Consult. 14 Abr. 2012].
- Banha, F., 2003. *Porquê um inventário de Ativos Fixos?*. [Em linha] Caxias: Gesbanha. Disponível em: http://www.gesbanha.com/index.php?option=com_content&view=article&id=362:porque-um-inventario-de-activos-fixos&catid=91:artigos&Itemid=15, [Consult. 26 Fev. 2012].
- Banha, F., s.d. *Medidas de Controlo Interno*. [Em linha] Caxias: Gesbanha. Disponível em: http://www.gesbanha.pt/revisao/pdf/7_imobilizado.pdf, [Consult. 26 Fev. 2012].
- Bearing Point, 2004. *Implantación de Sistemas ERP en el Setor Público: Nueve Formas Seguras de Fracasar, o Tener Éxito* [Em linha] Disponível em: http://www.inst-informatica.pt/v20/ersi/13_ersi/documentos.asp, [Consult. 18 Mar. 2012].
- Cabacinho, V., Coronel, 2012. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Chefe do Grupo de Trabalho SIG-FA*. EMFA, 6 de janeiro de 2012.
- Cardoso, G., Capitão, 2012. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Comandante da Esquadrilha de Armazenagem do Depósito Geral de Material da Força Aérea*. [Correio eletrónico], 2 de janeiro de 2012.
- Circular Técnica da DFFA nº 1/2011, 2011. *Bens de imobilizado – Ajustamentos e correções ao processo de migração*. Lisboa: EMFA.
- Citador, 2011 *Citações por autor*. [Em linha] Desc.: Citador. Disponível em: <http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/emmanuel-kant> [Consult. 23 Mar. 2012].
- Citador, 2011 *Citações por autor*. [Em linha] Desc.: Citador. Disponível em: <http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/rene-descartes> [Consult. 23 Mar. 2012].
- Costa, S., Capitão, 2012. *A Força Aérea e o controlo do imobilizado em SIG: Perspetiva do Consultor Interno da Área Logística do SIG*. [Correio eletrónico], 13 de dezembro de 2011.
- Cunha, P., 2007. *A Gestão de Ativos na Força Aérea Portuguesa*. Lisboa: IESM.
- Cunha, P., Major, 2011. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Comandante da Esquadra de Administração do Centro de Formação e Treino da Força Aérea e ex-Formador do Módulo de AA*. [Correio eletrónico], 4 de dezembro de 2011.
- Decreto-Lei nº 477/80. D.R., I Série, Nº 239 de 15 de outubro de 1980 – *Estabelece o inventário geral dos elementos constitutivos do património do Estado*.



- Decreto-Lei nº 155/92. D.R., I Série, Nº 172 de 28 de julho de 1992 – *Estabelece o regime de administração financeira do Estado.*
- Decreto-Lei nº 307/94. D.R., I Série-A, Nº 293 de 21 de dezembro de 1994 – *Estabelece os princípios gerais de aquisição, gestão e alienação dos bens móveis do domínio privado do Estado.*
- Decreto-Lei nº 232/97. D.R., I Série-A, Nº 203 de 3 de setembro de 1997 – *Aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública.*
- Decreto-Lei nº 143-A/2008. D.R., 1ª Série, Nº 143 de 25 de julho de 2008 - *Estabelece os princípios e regras gerais a que devem obedecer a disponibilização das peças do procedimento, bem como o envio e receção dos documentos que constituem as candidaturas, as propostas e as soluções.*
- Despacho nº 18885/2002. D.R., II Série, Nº 196 de 26 de agosto de 2002 – *Orientação para dotar o MDN de um sistema de informação com incidência financeira.*
- Despacho nº 196/MEDNAM/2004, de 4 de setembro – *Despacho de adjudicação da plataforma SIG à SAP Portugal.*
- Despacho nº 224/MEDNAM/2004, de 29 de setembro – *Determina a criação da equipa SIG.*
- Despacho nº 47/SEDNAM/2005, de 22 de junho – *Determina a criação uma equipa presidida pelo chefe do projeto SIG, destinada a definir a aplicação do CIBE na Defesa Nacional.*
- Despacho conjunto nº 148/2005. D.R., II Série, Nº 38 de 23 de fevereiro de 2005 - *Validação e definição dos processos associados ao POCP de forma a assegurar que o SIG cumpra as regras contabilísticas de acordo com a legislação.*
- Despacho do CEMFA nº 5/2009, 2009. *Centralização da aquisição de bens pela Direção de Abastecimento e Transportes.* Lisboa: EMFA.
- DSSITIC/SIG, 2011. *Manual 2011FIN03: AA – Gestão de Imobilizado.* Lisboa: MDN.
- DSSITIC/SIG, 2012. *Anuário 2011: O Mundo SIG.* Lisboa: MDN.
- Esteves, M., Sargento-ajudante, 2011, *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Chefe da Secção de Controlo de Carga e Abate de Material da Base Aérea Nº 6.* [Correio eletrónico], 8 de dezembro de 2011.
- Fayzal, H., Novabase Senior Consultant, 2012. *A Força Aérea e o controlo do imobilizado em SIG: Perspetiva do Consultor Sénior da Área Logística do SIG.* [Correio eletrónico], 15 de dezembro de 2011.



- Fernandes, L., Tenente-coronel, 2011. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Chefe da Repartição de Artigos Diversos, Transitários e Publicações da Direção de Abastecimento e Transportes*. [Correio eletrónico], 2 de dezembro de 2011.
- Frade, C., 2003. *Gestão das Organizações Públicas e Controlo do Imobilizado*. Lisboa: Áreas Editora.
- Gaspar, A., 2008. *O Impacto do Sistema Integrado de Gestão (SIG) nas Aquisições ao Mercado Local*. Lisboa: IESM.
- Hilário, F., 2008. *O Sistema de Informação do Ministério da Defesa Nacional. Sua relevância na Administração da Força Aérea*. Lisboa: IESM.
- King, A., 2011. *Internal Control of Fixed Assets. A Controller and Auditor's Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Marques, G., 2011. *O Circuito de Aquisições da FAP: Desmaterialização do Processo*. Lisboa: IESM.
- Martins, J., Tenente-coronel, 2011. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Inspetor da DFFA*. DFFA, 17 de dezembro de 2011.
- NEP nº DE 218, 2011. *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Nunes, C., Primeiro-tenente, 2012. *O controlo do imobilizado na Marinha: Perspetiva do Núcleo de Apoio à Exploração da Área Financeira*. [Correio eletrónico], 4 de janeiro de 2012.
- Oliveira, A., Tenente-coronel, 2011. *A Força Aérea e o controlo do imobilizado em SIG: Perspetiva do Consultor Interno da Área Logística do SIG*. [Correio eletrónico], 25 de novembro de 2011.
- Oliveira, L., 2006. *Racionalização do sistema de aprovisionamento na Força Aérea*. Lisboa: IESM.
- Peterson, R., 2002. *Accounting for Fixed Assets*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Portaria nº 378/94. D.R., I Série-B, Nº 137 de 16 de junho de 1994 – *Aprova as instruções regulamentadoras do cadastro e inventário dos móveis do Estado (CIME) e respetivo classificador geral*.
- Portaria nº 1152-A/94. D.R., I Série-B, Nº 298 de 27 de dezembro de 1994 – *Regulamenta o regime dos bens do domínio privado do Estado*.
- Portaria nº 671/2000. II Série, Nº 91 de 17 de abril de 2000 – *Aprova as instruções regulamentadoras do cadastro e inventário dos bens do Estado (CIBE) e respetivo classificador geral*.



- Portaria nº 42/2001. D.R., I Série-B, Nº 16 de 19 de janeiro de 2001 – *Aprova a orientação nº 2/2000 – orientação genérica, relativa às normas de inventariação dos bens administrados e controlados pelos serviços e organismos obrigados à aplicação do POCP.*
- Quivy, R., e Campenhoudt, L., 2005 *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Relatório da Auditoria do IGDN nº 5/2010, 2011. *Avaliar a implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIG-DN) no MDN e nas Forças Armadas*. Lisboa: MDN.
- RFA 415-1(B), 1994. *Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea*. Lisboa: EMFA.
- Rita, L., 2012. Gestão das Organizações. In: IESM, 2012, *O SIGDN: Situação atual e perspetivas futuras*. IESM, 7 de março de 2012. Lisboa: DSSITIC/SIG.
- Rolo, J., Major, 2011. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Comandante da Esquadra de Receção e Expedição do Depósito Geral de Material da Força Aérea*. [Correio eletrónico], 5 de dezembro de 2011.
- Rosa, L., Tenente, 2012. *Formação de Contabilidade Pública no Curso de Formação de Sargentos: Perspetiva do formador da disciplina de Análise de Recursos Financeiros do CFS*. [Correio eletrónico], 28 de março de 2012.
- Salvado, A., Coronel, 2012. *Implementação de meios de leitura ótica na inventariação de imobilizado em SIG: Perspetiva do Diretor Adjunto do SIG*. IESM, 7 de março de 2012.
- Silva, S., 2011. *O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha: Situação atual e perspetivas futuras*. Lisboa: IESM.
- Silva, S., Primeiro-tenente, 2012. *O controlo do imobilizado na Marinha: Perspetiva do Núcleo de Apoio à Exploração da Área Logística/Abastecimento*. [Correio eletrónico], 4 de janeiro de 2012.
- Torres, L., Tenente, 2011. *A Força Aérea e o controlo do imobilizado em SIG: Perspetiva do Consultor Interno da Área Financeira do SIG*. [Correio eletrónico], 25 de novembro de 2011.
- Vieira, J., Capitão, 2012. *Controlo do imobilizado na Força Aérea: Perspetiva do Chefe da Secção de Catalogação da Força Aérea*. [Correio eletrónico], 5 de março de 2012.



Anexo A – Organograma da estrutura de apoio ao SIG

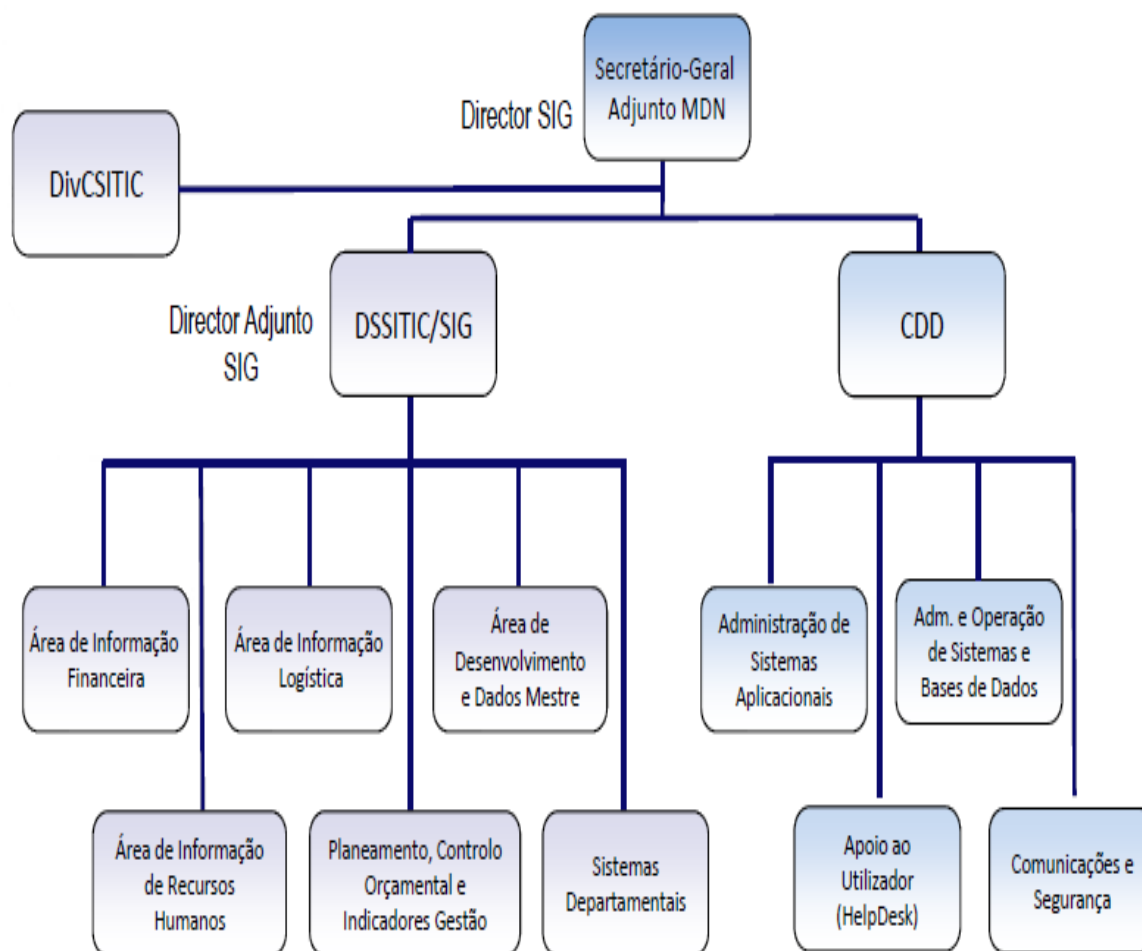


Figura A-1 – Estrutura de apoio ao SIG (Fonte: SIG)



Anexo B – Anexo A do Despacho 5/2009 do CEMFA



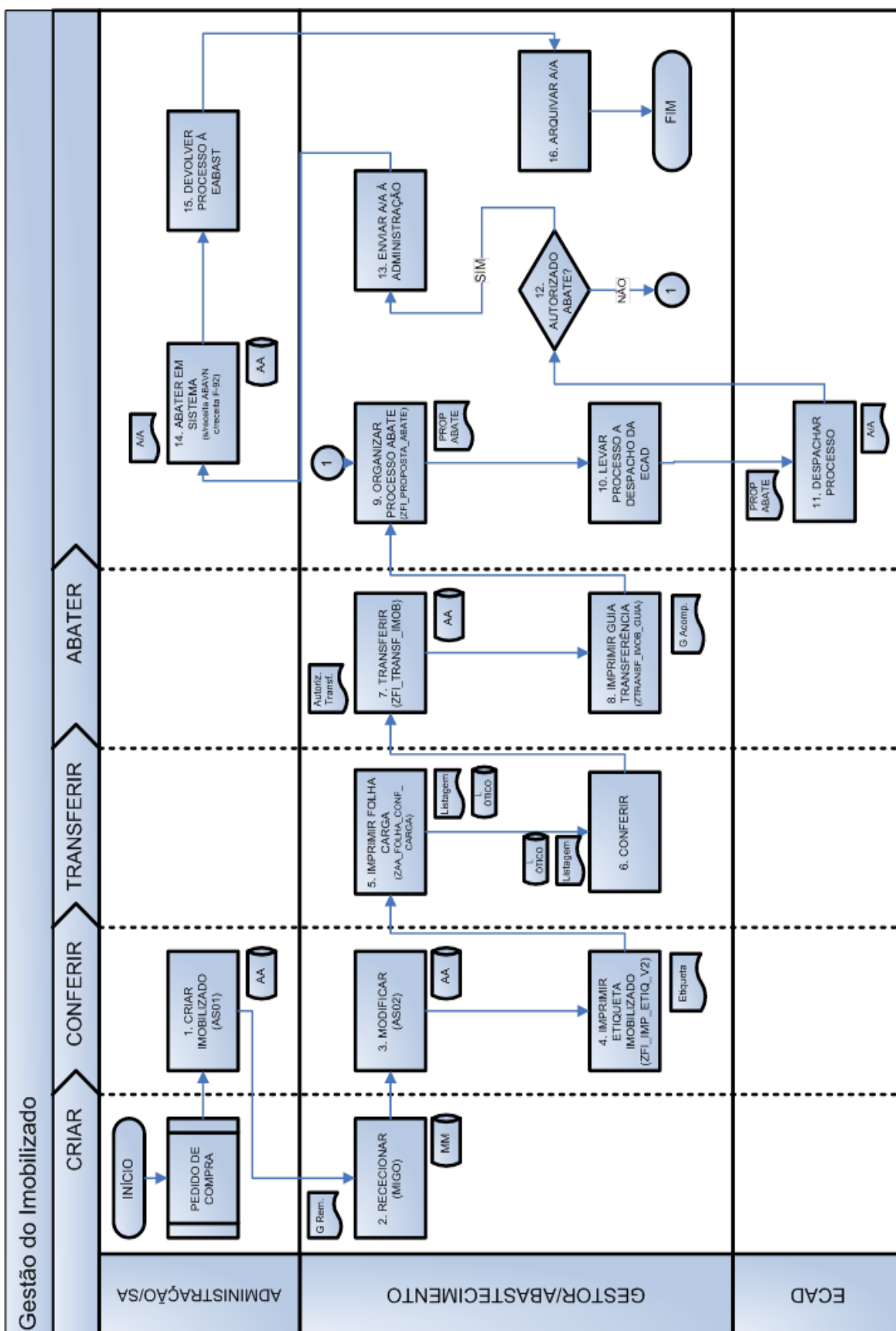
Anexo A ao Despacho
do CEMFA nº 5/2009
De 27JAN

LISTA DE BENS

- Material uniformizado de copa e cozinha;
- Roupa de cama e de mesa;
- Bandeiras, estandartes e galhardetes;
- Aparelhos de TV, som e imagem;
- Material de fotografia, cinema e vídeo;
- Material e equipamento escolar;
- Instrumentos musicais;
- Alfaias religiosas;
- Equipamentos de aquecimento, ventilação e ar condicionado;
- Equipamentos de cozinha e refeitório;
- Equipamentos de refrigeração;
- Equipamentos de reprografia e microfilmagem;
- Materiais de secretaria;
- Mobiliário de aquartelamento e alojamento;
- Equipamentos médicos e hospitalares;
- Mobiliário de escritório.



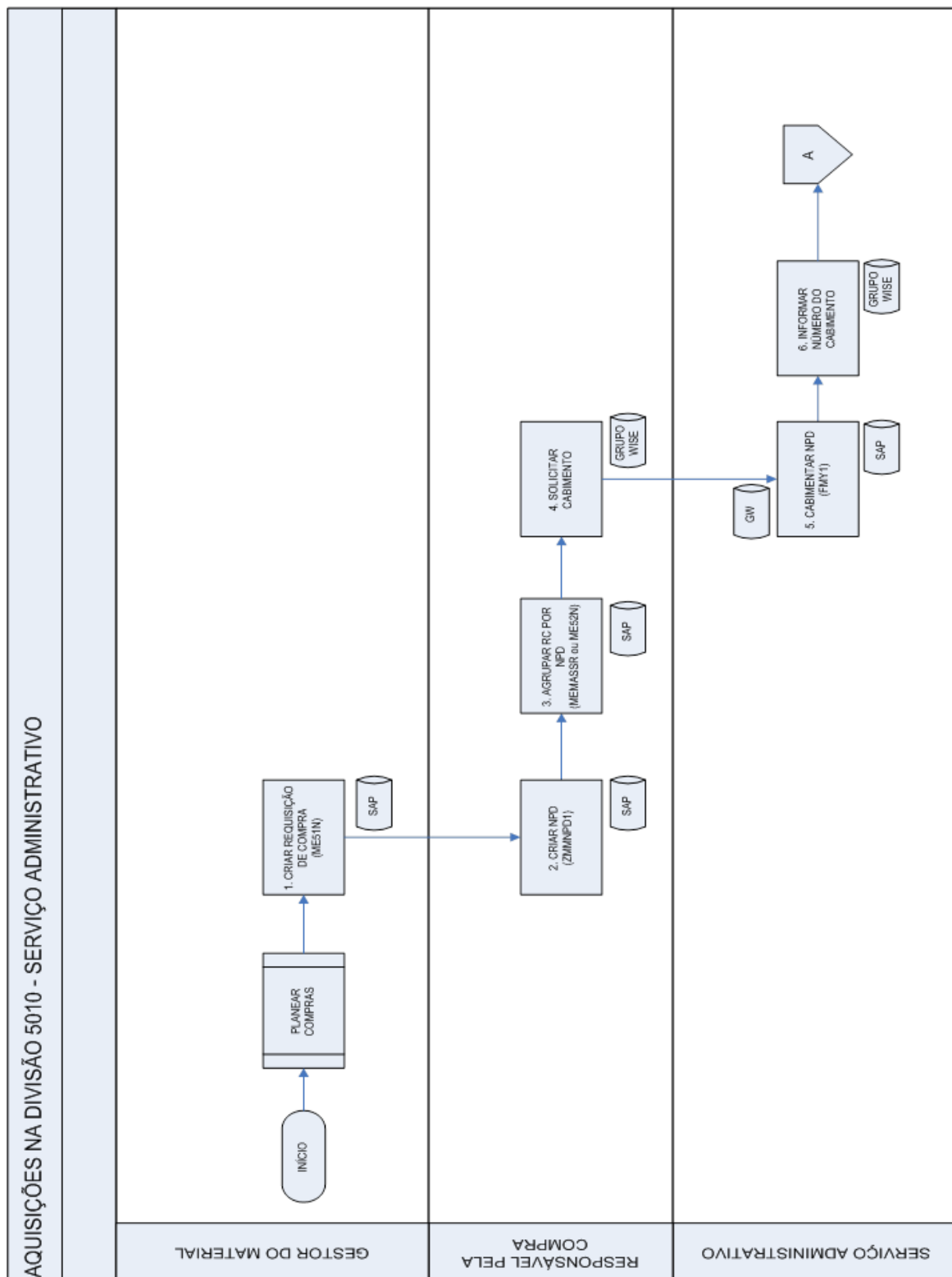
Anexo C – Fluxo do imobilizado em SIG



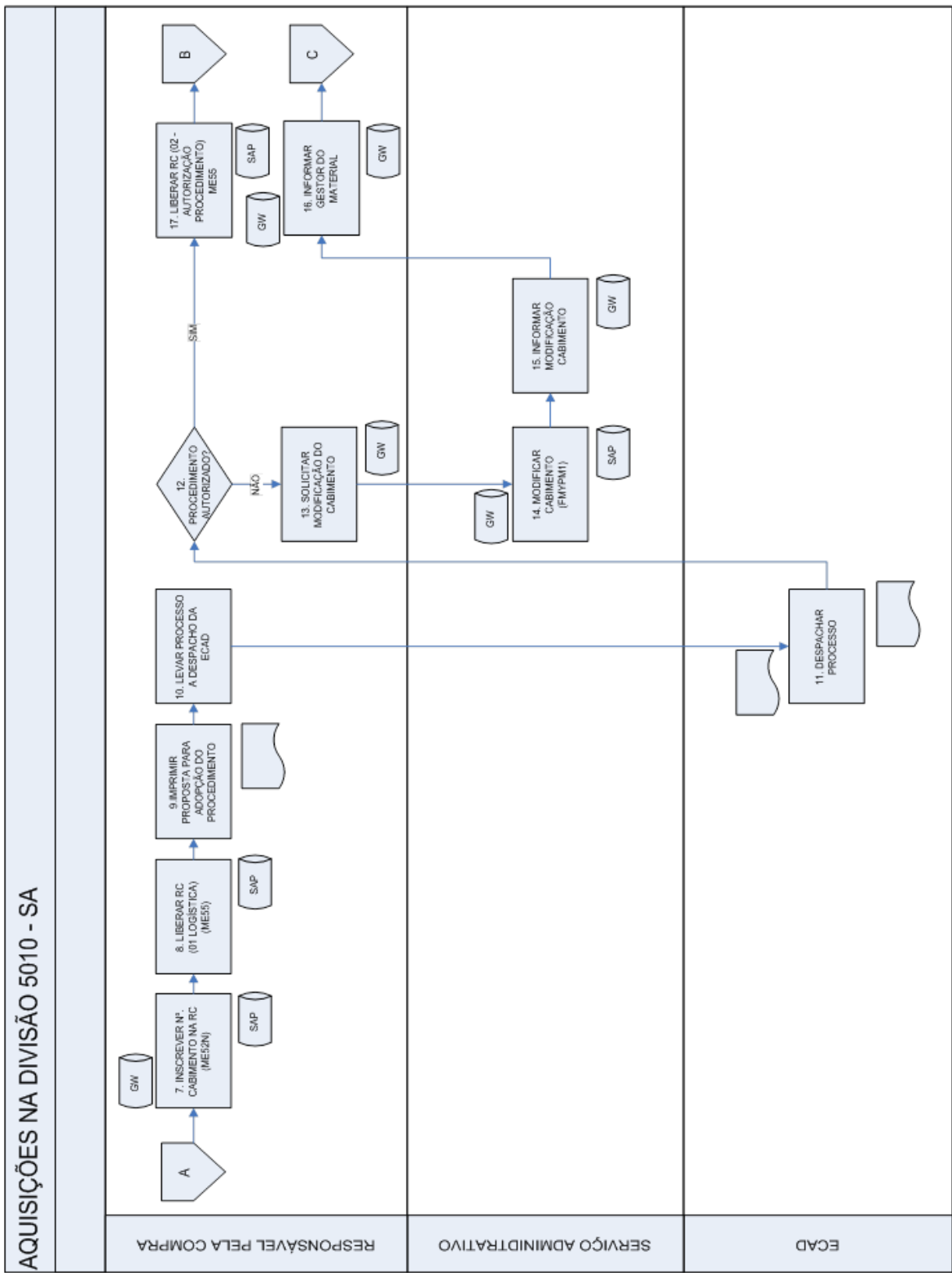
Fonte: SIG



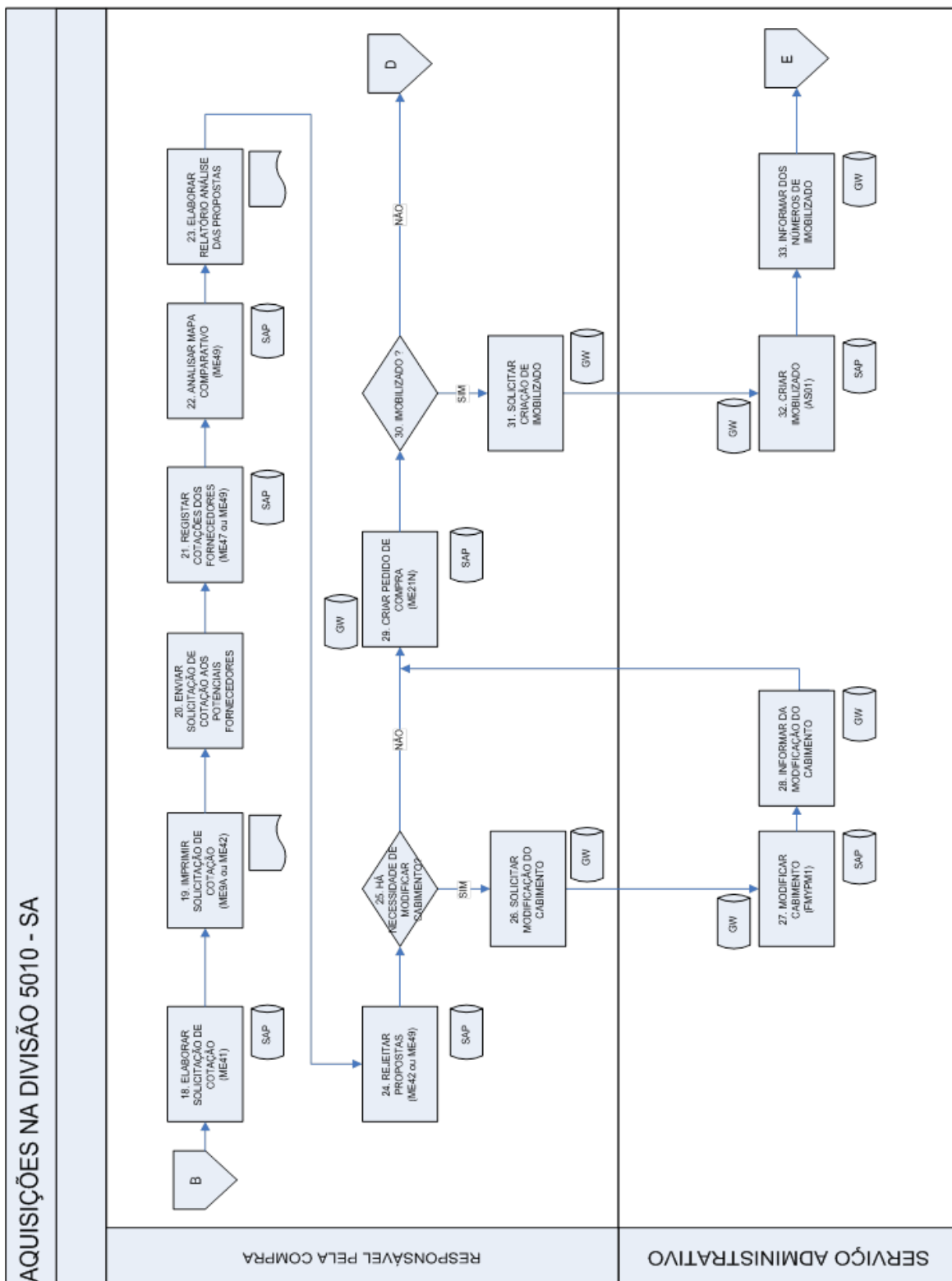
Anexo D – Processo logístico de aquisição em SIG (central)



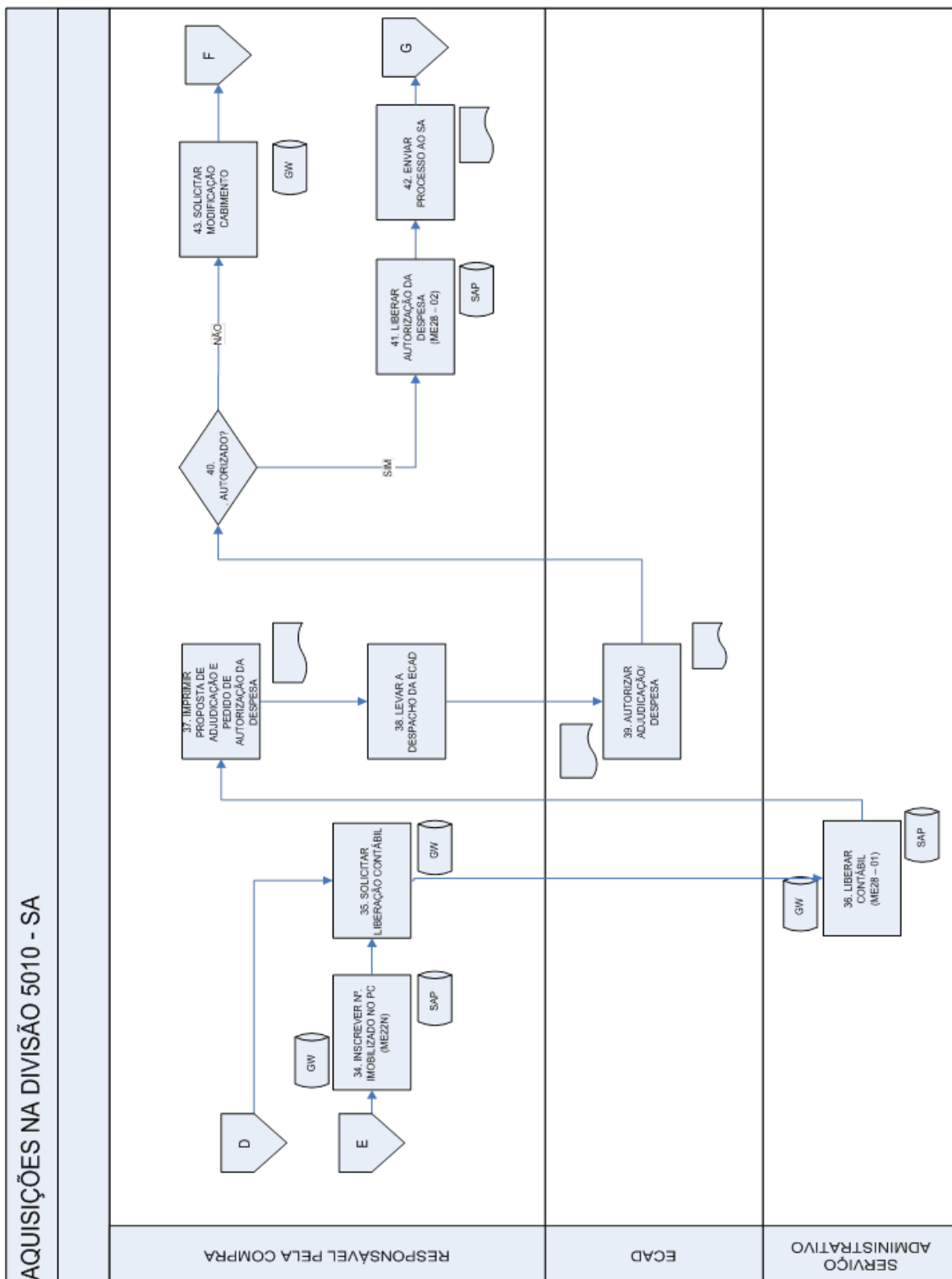
Fonte: SIG



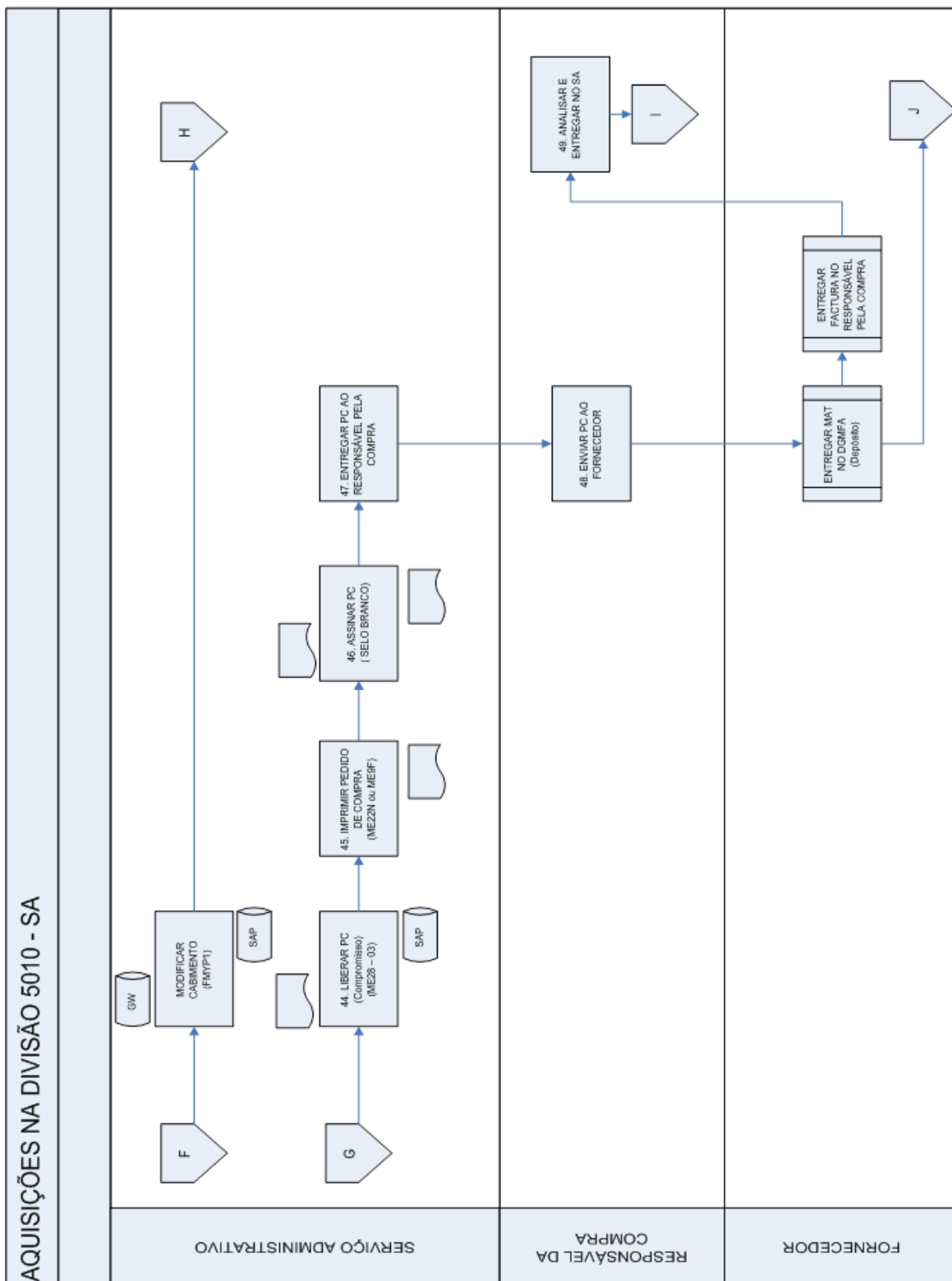
Fonte: SIG



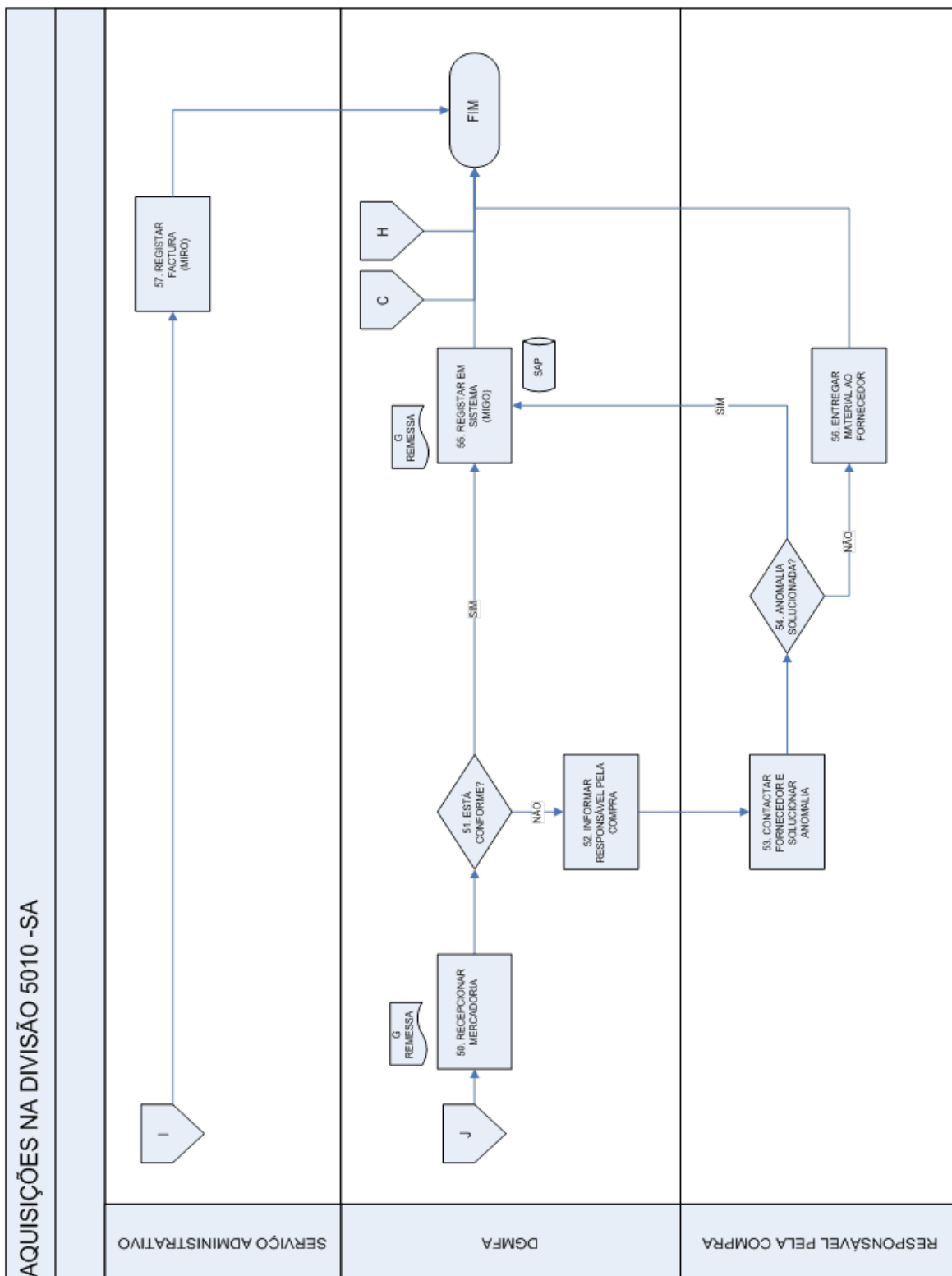
Fonte: SIG



Fonte: SIG



Fonte: SIG



Fonte:SIG



Anexo E – Imobilizados localizados por Divisão³⁰

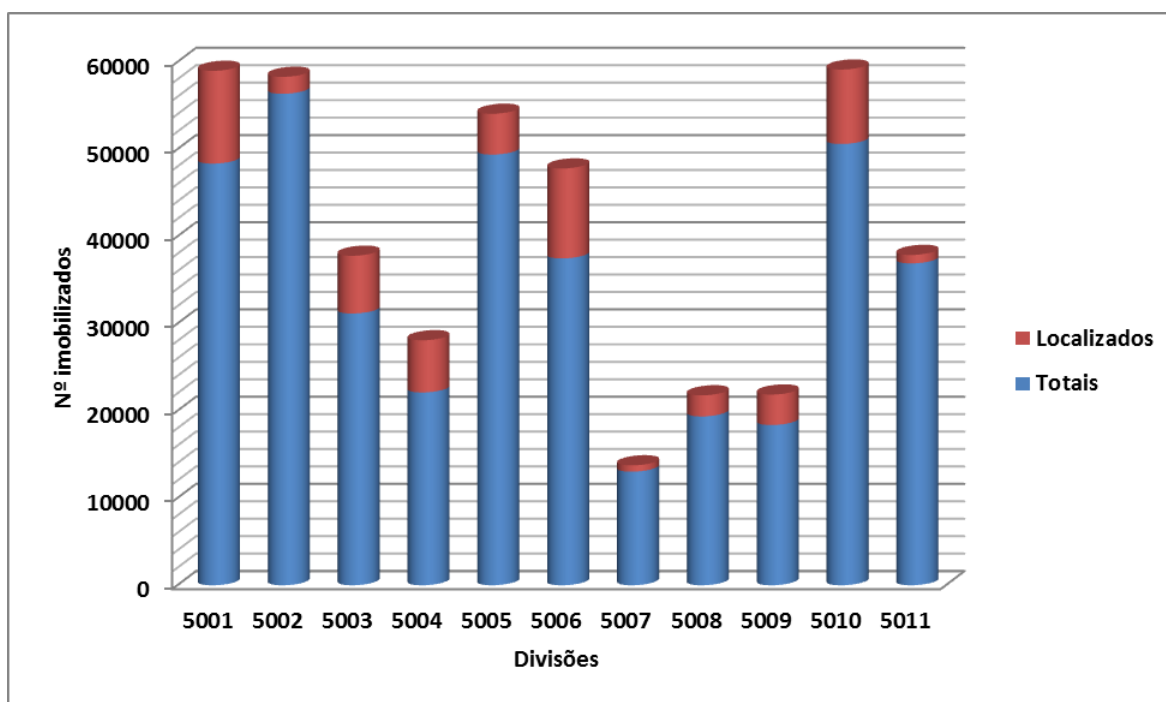


Figura E-1 – Imobilizados localizados por Divisão (Fonte: SIG)

³⁰ As divisões correspondem a uma estrutura dentro da empresa Força Aérea, que identifica as diversas áreas de negócio da mesma. São consideradas sub-entidades contábilísticas e permitem a prestação de contas completa a nível interno (Ex: 5001 – engloba a BA1, a AFA e o MUSAR; 5006 – BA6 e CTSFA).



Anexo F – Lista de documentação técnica - AA

BBP's

2008	
09-09-2008	Abates de Imobilizado
2009	
28-07-2009	Localização de Imobilizados

Manuais

2011	
08-11-2011	MAN 03FIN11 Manual de Imobilizado V.01

Guiões

2006	
09-03-2006	Imobilizado - Criação de dados mestre
09-03-2006	Imobilizado - Aquisição
09-03-2006	Imobilizado - Notas de Crédito
03-11-2006	Trabalhos Periódicos de Imobilizado
2007	
01-06-2007	Imobilizado - Modificações em massa
2008	
04-03-2008	Imobilizado - Lançamento de Subvenção ao investimento em massa
2009	
10-07-2009	Proposta e Auto de Abate de Imobilizado
2010	
17-05-2010	Correção a Dados Mestre de Imobilizado v1
05-11-2010	Criar Dados Mestre de Imobilizado (Localização) v1
05-11-2010	Transferência Imobilizado e Guias Acomp (Localização) v1
2011	
25-03-2011	Imobilizado em Curso (versão 2)

Instruções Técnicas

2006	
19-04-2006	Gestão de Ativos - Imobilizado de Natureza Militar
2009	
18-09-2009	Imobilizado - Chaves de Depreciação
19-11-2009	Imobilizado – Histórico de modificações de Dados Mestre
2010	
25-01-2010	Grandes Reparações e Beneficiações de Bens de Imobilizado
03-03-2010	Folha de Movimentos Diários
10-03-2010	Mapas de Imobilizado por Divisão
22-04-2010	Localização de Imobilizados - Criação de salas
05-05-2010	Imobilizado – Validação do Centro Financeiro vs. Centro de Custo
05-11-2010	Localização de Imobilizado - Estrutura de Localização v1
05-11-2010	Localização de Imobilizado - Atribuir Loc. a Imobilizado v1



Instruções Técnicas (cont.)

2011	
05-01-2011	IT 27FIN10 - Localização de Imobilizado: Criação de Edifícios e Pisos (versão 2)
07-01-2011	IT 01FIN11 - Localização de Imobilizado - Folha de Controlo de Cargas
07-01-2011	IT 02FIN11 - Localização de Imobilizado - Lista de Conferências de Cargas
07-01-2011	IT 03FIN11 - Localização de Imobilizado - Relação Imobilizados Distribuídos
25-03-2011	IT 09FIN11 - Correções Patrimoniais
25-03-2011	IT 10FIN11 - Lista de Inventário ZAA_INVENTÁRIO
21-06-2011	IT 19FIN11 - Listagem de Propostas de Abate de Imobilizado

Notas Técnicas

2008	
22-04-2008	Estorno de fatura de imobilizado, Nota de Crédito de Imobilizado e subvenção de investimento
25-07-2008	Lista de Imobilizados Capitalizados
09-09-2008	Impressão de Etiquetas de Imobilizado adquirido pelo módulo logístico (MM)
09-09-2008	Atualização de Dados Mestre de Imobilizado – N.º Série
2009	
05-01-2009	Imobilizado-Transferências de Imobilizado na mudança de exercício
29-01-2009	Imobilizados de Baixo Valor
01-04-2009	Doação de Imobilizado
02-12-2009	Imobilizado - Execução temporal do programa de depreciações
2010	
06-09-2010	Apuramento do IVA - Notas Explicativas
27-09-2010	Imobilizados em Centros financeiros e/ou Centros de Custo desativados
14-10-2010	Validação nas Transferências de Imobilizado: lançamento de subvenção
2011	
03-01-2011	NT 23FIN08 - Controlo da Subvenção de Investimento de Imobilizado (versão 2)
06-01-2011	NT 03FIN11 - Localização de Imobilizado - Atualização da Morada dos Edifícios
25-02-2011	NT 06FIN11 - Bens Imobilizado Geridos por Quantid - Controlo de Quantidade
20-04-2011	Anexo NT 12FIN09 - Validação da Classe de imobilizado versus Código CIBE (versão 2)
30-05-2011	NT 09FIN11 - Localização Imobilizado Novas Etiquetas
30-05-2011	NT 10FIN11 - Impressão de Etiquetas de Imob - Novas Transações (Brother)

Fonte: SIG